



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategické řízení podniku  
Strategic Management of Business

Student: Nela Hajdíková  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Nela Hajdíková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Strategické řízení podniku**  
**Strategic Management of Business**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategického řízení podniku
  3. Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza
  4. Návrhy a doporučení na základě výsledků strategické analýzy
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.  
FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.  
VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ et al. *Podnikání malé a střední firmy.* 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

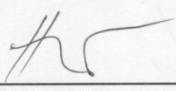
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

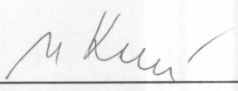
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013

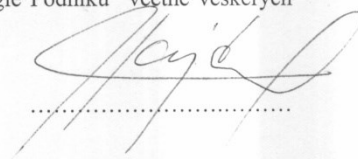


  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, na téma „Strategie Podniku“ včetně veškerých příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 9. 5. 2013



Nela Hajdíková

**Poděkování:**

Tímto bych chtěla velice poděkovat paní Ing. Marii Mikušové Ph.D., Bc. Davidovi Pastrňákovi a Ing. Jiřímu Švigovi za skvělé vedení při vytváření této bakalářské práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska strategie podniku .....</b>	<b>7</b>
2.1	Strategické řízení a podniková strategie .....	7
2.1.1	<i>Strategie .....</i>	<i>7</i>
2.1.2	<i>Strategie podniku .....</i>	<i>9</i>
2.1.3	<i>Strategické řízení .....</i>	<i>9</i>
2.1.4	<i>Strategické myšlení.....</i>	<i>10</i>
2.1.5	<i>Liedtkův model elementů strategického myšlení .....</i>	<i>12</i>
2.1.6	<i>Strategické rozhodování .....</i>	<i>13</i>
2.1.7	<i>Strategické plánování .....</i>	<i>14</i>
2.2	Jednotlivé metody a jejich východiska .....	16
2.2.1	<i>Metody vnitřní analýzy podniku .....</i>	<i>16</i>
2.2.2	<i>Metody hodnotící současné interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí..</i>	<i>19</i>
2.2.3	<i>Analýza vnějšího prostředí podniku.....</i>	<i>25</i>
2.2.4	<i>Finanční analýza .....</i>	<i>36</i>
<b>3</b>	<b>Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza.....</b>	<b>39</b>
3.1	Logo a název společnosti.....	39
3.2	Historie společnosti .....	39
3.3	Vize a cíle podniku .....	40
3.4	Umístění podniku .....	41
3.5	Organizační struktura .....	42
3.6	Vlastní projekty.....	42
3.7	Klienti společnosti .....	43
3.8	Konkurence.....	43
3.9	Odměňování zaměstnanců.....	43
3.10	Výsledky vlastního průzkumu .....	44
3.10.1	<i>PEST .....</i>	<i>44</i>

3.10.2	<i>Porterův model pěti sil</i> .....	48
3.10.3	<i>SWOT</i> .....	50
<b>4</b>	<b>Návrhy a doporučení na základě výsledků strategické analýzy</b> .....	<b>55</b>
<b>5</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>58</b>
	<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>61</b>
	<b>Seznam příloh</b> .....	<b>63</b>

# 1 Úvod

Dnešní situace na trhu se vyznačuje velkým konkurenčním tlakem, který by měl podnik ustát, aby se rozvíjel, byl konkurenceschopný a stal se finančně nezávislým. Podmínkou pro rozvoj každého podniku je nutná strategie řízení, jelikož každá cesta k vysněnému cíli v podniku, nemusí být bez systematického plánování a řízení úspěšná. Proto by si měl každý podnik svou strategii správně naplánovat a také zorganizovat. Důležité je si svou strategii naplánovat tak, aby v každé situaci, která nastane, mohl podnik správně reagovat, bez toho aniž by to mělo negativně ovlivnit chod podniku. Cílem každého podniku je vytvářet zisk, odolávat konkurenci a také růst společnosti, bez kterého by mohl podnik stagnovat, anebo by mohlo dojít k úpadku společnosti. Toto riziko snižuje správně zvolené strategické plánování.

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí, které jsou založeny na základě dostupných informací. První kapitola bude zaměřena na teoretická východiska podniku, kde bude popsáno strategické řízení, podniková strategie a základní pojmy, které souvisí s tématem Strategické řízení podniku. Dále budou popsány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí pomocí, kterých bude vyhodnocen v praktické části podnik.

Ve druhé části bude charakterizován podnik TERINVEST spol., s.r.o., který se zabývá v první řadě organizací veletrhů v Praze. V této části se budou vyskytovat informace o historii podniku, místě sídla, organizační struktuře, vlastních projektech, konkurenci ad. Pro zjištění chodu podniku a její situace na trhu bude zvolena SWOT analýza, která se zaměřuje na jak vnitřní prostředí podniku, tak i vnější prostředí a PEST analýza, která se zabývá vnějším prostředím podniku, který má velký vliv na společnost a může mít negativní, ale i pozitivní vliv na běh podniku.

V závěru bakalářské práce bude shrnuto vyhodnocení a doporučení pro podnik, které by měly společnosti pomoci, v tom aby podnik zjistil, na co se má zaměřit a naopak čeho se má vyvarovat.



## **METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍL PRÁCE**

Cílem bakalářské práce na téma Strategické řízení podniku TERINVEST spol., s.r.o. bude zajištění poznatků a informací, které mi pomohou vyhodnotit současný stav a nalézt vhodná doporučení pro zlepšení situace.

Ve prvním vyhodnocení analýzy vyhodnocení vnějšího prostředí bude PEST analýza, která bude zaměřena na segment politický, ekonomický, sociální a technologický. Každý segment popisuje situaci okolí, která působí zvenčí na podnik, ať už negativně, nebo pozitivně.

Druhou zvolenou metodou bude Porterova analýza pěti sil. Tento model bude zaměřen na zjištění hrozby nově vstupujících firem a substitučních výrobků nebo služeb, soupeření mezi existujícími konkurenty, vyjednávacím vlivu odběratelů a vyjednávacím vlivu dodavatelů.

Další zvolenou metodou bude SWOT analýza, která se zabývá vnitřním a vnějším prostředím. Zaměřím se proto nejvíce na slabé stránky a na ohrožení podniku, což může vést k nestabilitě. Dále budou vyhodnoceny ve SWOT analýze i silné stránky, na které je každý podnik hrdý a také příležitosti, které podnik pro svou prosperitu rád uvítá.

## **2 Teoretická východiska strategie podniku**

Kapitola, teoretická východiska strategie podniku, se zabývá teorií a pojmy, které jsou důležité pro zpracování kvalitní strategie a její úspěšnou implementaci v podniku. Odpovídá nám také na otázku, v čem strategie spočívá k tomu, aby byla posílena konkurenční pozice podniku.

### ***2.1 Strategické řízení a podniková strategie***

Cílem této podkapitoly je prohloubení znalostí v oblasti používání strategií, které vedou k dosažení úspěšného cíle.

#### **2.1.1 Strategie**

Podmínka úspěšného rozvoje podniku je kvalitní strategie řízení. Tato podmínka platí, jak pro jednoho podnikatele, který nemá žádného zaměstnance, tak i pro firmu, která má několik tisíc zaměstnanců.

Název strategie pochází z řečtiny ze dvou slov, ze slova stratos, což znamená vojsko a ze slova agos, které znamená vůdce. Původním významem znamená strategie vedení vojska, neboli komplexní vedení války.

Moderní definice současnosti chápe strategii dle Dedouchové (2001) jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů, schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku viz. Obr. 2.1.

**Obr. 2.1 Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji, schopnostmi a okolím podniku**



*Zdroj: Vlastní tvorba dle Dedouchové M., Strategie podniku*

Mintzberg charakterizuje pojem strategie velice výstižně, vymezuje strategii jako systém „5P„. Tento systém vytváří následující elementy:

**Plan** - strategie jako plán nám představuje průběh úkonů pro vyřešení situačních stavů ve vymezeném manévrovacím prostoru.

**Ploy** - strategie jako manévr je jedním z možností, jak uplatnit plánovitost a cílevědomost v kombinaci s myšlením, které je tvůrčí.

**Pattern** - strategie jako vzor nebo model stanoví hranice a směry, podle kterých se smí v podniku realizovat i v podmínkách prostředí, které se neustále mění.

**Position** - strategie jako postavení se snaží diferencovat hlavní od detailního a strategického od taktického. Dle Portera (2008) se považuje strategie za zápas mezi podnikem a prostředím, mezi externím a interním kontextem.

**Perspective** - strategie jako perspektiva klade důraz na rozhodování vrcholového managementu, který směřuje nejen k realizaci strategie, ale i k tvorbě. Některé podniky inklinují k vybudování ochranné bariéry ve vztahu ke svému okolí, jiné jsou naopak při prosazování svých záměrů typické svým agresivním chováním.

### 2.1.2 Strategie podniku

Dle Queka (1996) je veškeré podnikání bojem. Zvyšuje se zřetelně úloha strategického řízení, především v období zvýšené konkurence a do oblasti podnikání prostupuje tvorba strategie. Tyto fakta dosvědčuje definování strategie podnikání podle Pelce (1995). Strategií podnikání firmy se rozumí plánovaná tvorba a zaměření firmy a jejích procesů, které v ní probíhají k dosažení cílů vytýčených podnikatelskou vizí. Z tohoto důvodu má strategické řízení hlavní funkci v řízení firmy, protože zahrnuje, jak ujasnění výchozího stavu, její souhrnné vyhodnocení, předpoklad vlastních možností, tak i volbu konkrétních postupů k realizaci cílů a formulaci alternativ. Stanovení strategie má značný význam pro existenci podniku.

### 2.1.3 Strategické řízení

Pokud chce jít podnik cestou „řízeného úspěchu“ musí především řídit podnik strategicky, protože pokud nevíme, kam jdeme, může nás „tam“ dovést kterákoliv cesta, která nemusí být zrovna bez systematického plánování a řízení úspěšná.

Klíčovým atributem úspěchu každé organizace je proces, který je prováděn systematicky, aniž by záleželo na jejím typu, zaměření či velikosti. Strategické řízení představuje souhrn manažerských aktivit, které se zaměřují zejména na:

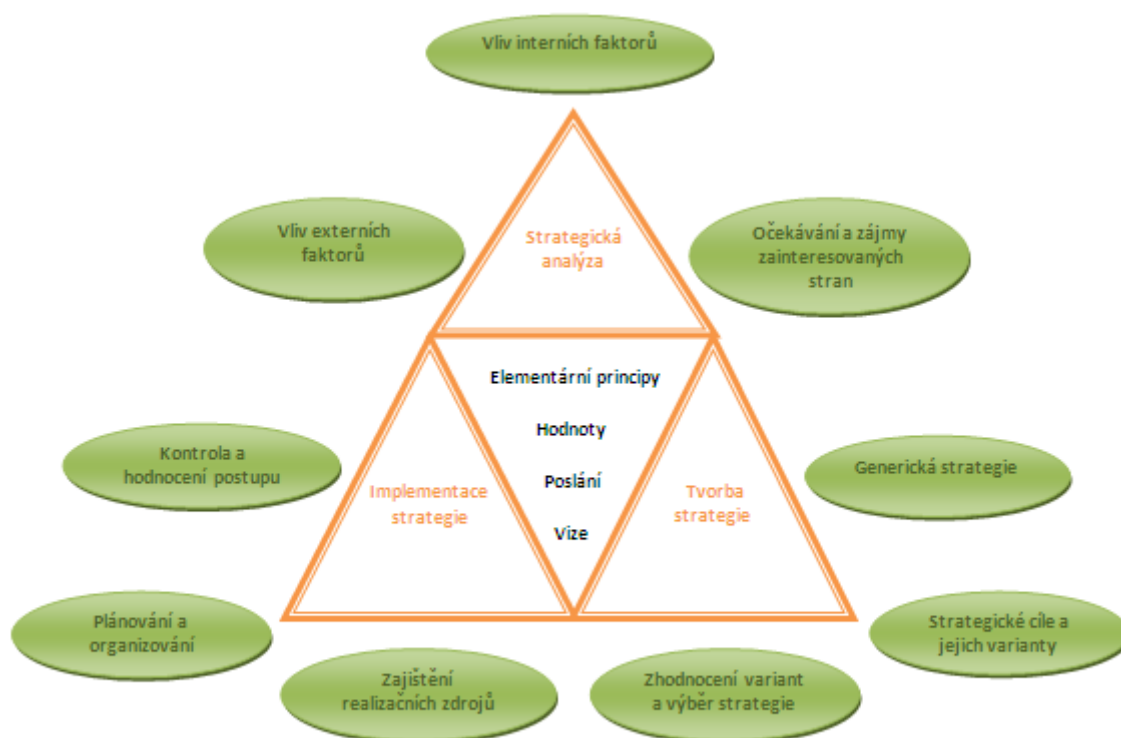
- definice vize, poslání a elementárních principů a hodnot organizace
- dlouhodobé záměry vedoucích k naplnění vize a poslání
- strategie jakými má být těchto cílů dosaženo

Neexistuje model, který by byl neoptimálnější pro všechny organizace. V každém podniku si musí nalézt svůj vlastní model, kdy předem pečlivě zváží faktory ovlivňující její existenci. Obvyklý proces strategického řízení zahrnuje **3 elementární fáze**:

- strategickou analýzu
- tvorbu strategie
- realizaci strategie

Vypsané fáze mají vzájemné propojení a logicky na sebe navazují, ale v praxi probíhají paralelně.

**Obr. 2.2 Proces strategického řízení**



*Zdroj: Vlastní tvorba dle [http://www.strateg.cz/Strategicky\\_plan.html](http://www.strateg.cz/Strategicky_plan.html). [online]. [cit. 2013-02-08].*

### 2.1.4 Strategické myšlení

Schopnost strategického myšlení není člověku vrozená, ale buduje se na základě specifických zkušeností. Dle Lednického (2006) je základem strategického myšlení zásada „nejdříve přemýšlej a poté konej“. Všeobecně je strategické myšlení považováno za důležitou podmínku úspěchu organizace. Schopnost top manažerů strategicky myslet je podle některých názorů klíčovou kompetencí firmy. Strategické myšlení má řadu principů, které se vzájemně doplňují a překrývají. Toto myšlení není běžnou vlastností u většiny lidí a je třeba se jej naučit. Nenahrazuje ale tvůrčí schopnosti člověk a stává se pouze pomocným prostředkem. Přesto je důležité pochopit principy strategického myšlení pro zpracování hodnotné strategie. (Mallya 2007). *Jedná se o následující nejdůležitější principy:*

#### **Princip variantnosti strategie podniku**

Podnik ovlivňují určité faktory, kdy jejich vývoj nemůžeme přesně předem určit. Aby nedošlo k tzv. strategickému překvapení, musíme strategii vytvořit v několika variantách,

kteřé jsou nejvíce pravděpodobné, že nastanou. Varianty musí být kompatibilní a koncipovány tak, aby mohl podnik různé druhy variant střídat v případě potřeby. Tím se zajistí pružnost strategie a odvrátíme tím různé druhy hrozeb a nedosažení požadovaného cíle, kterým se chce podnik ubírat.

### **Princip permanentnosti prací na tvorbě strategie**

Tento princip pojednává o skutečnosti, že práce na strategii nikdy nekončí, ale spíše začíná. Podnik musí neustále sledovat a kontrolovat vývoj faktorů ovlivňujících strategii podniku. Mezi hlavní faktory patří sledovat to, jestli strategické operace v podniku probíhají dle naplánovaných harmonogramů a plánů. Při zjištění jakýchkoliv odchylek, musí být co nejdříve rozhodnuto o dalším postupu. Problém může být vyřešen buď výměnou varianty, nebo upravením současné strategie.

### **Princip celosvětového systémového přístupu**

Skutečnost, že dochází k tzv. propojenosti současného světa, vede podnik k potřebě mít znalosti z mnoha různých oblastí. Princip celosvětového systémového přístupu je díky této skutečnosti nutný a strategie podniku by měla vycházet z politických, ekonomických, vědecko-technických, ekologických, demografických, právních znalostí a sociálního vývoje celého světa.

### **Princip tvůrčího přístupu**

Princip tvůrčích přístupů je velice důležitý pro každý podnik, který chce v dnešním rozmanitém trhu s velkou konkurencí proniknout. V současné době je prvotní, aby podnik nabídl něco nového. Můžou to být nové výrobky, technologie, nové nápady na snižování nákladů a další. Důležitá je aktivita a tvůrčí přístup ke změnám a inovacím, které podnik posunou vpřed. Tento přístup by měli pozitivně podporovat všichni pracovníci, aby efektivita byla co největší.

### **Princip interdisciplinarity**

Tento princip pojednává o propojení a aktivní spolupráce mezi rozličnými vědami za účelem dosažení integrovaného a synergického výsledku v teoretické i praktické odborné činnosti, ve vědě i výzkumu. K tvorbě strategie musíme přistupovat ze širšího pohledu. Joe Moran (2010)

## Princip vědomí práce s rizikem a časem

Jakákoliv strategická volba je spojena s rizikem. Riziko se může snížit zpracováním více variant a řádným studiem informací. Žádné strategické rozhodnutí nemá zaručen stoprocentní úspěch a to že doba celého výzkumu, vývoje, výroby i oběhu se neustále zkracuje. Princip pojednává i o tom že „čas je více než peníze“. Riziko lze snížit vypracováním většího množství variant, které bere na zřetel určité změny a je možné přejít z jedné varianty ke druhé.

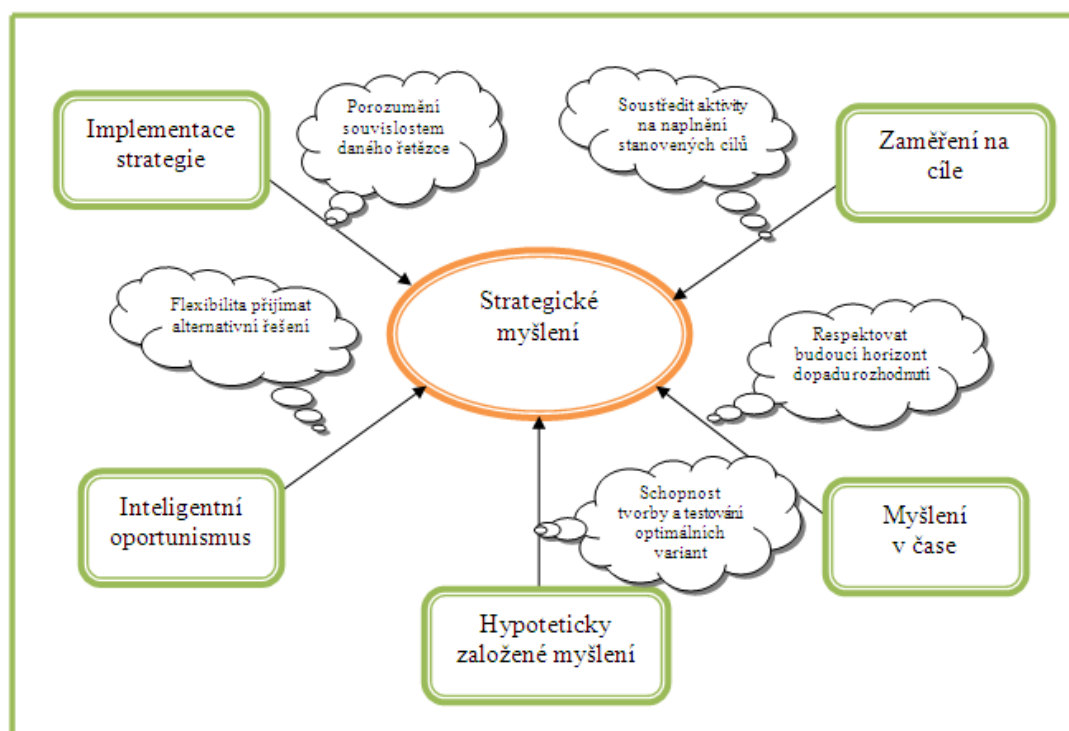
## Princip koncentrace zdrojů

Tento princip vychází z poznatku, kdy se nedoporučuje zdroje rozptýlit, ale je lepší koncentrovat veškeré zdroje na menší množství strategických cílů. Zdroje mohou mít finanční i hmotnou povahu, ale především se jedná o lidské zdroje. Dle Kováře (2008)

### 2.1.5 Liedtkův model elementů strategického myšlení

Liedtka vytvořil v roce 1998 na základě Mintzberga model, který zobrazuje strategické myšlení jako určitý způsob myšlení s určitými a identifikovatelnými charakteristikami

Obr. 2.3 Elementy strategického myšlení



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Liedtka (1998)*

Prvním elementem je systémový pohled (perspektiva), která nám umožňuje, aby jedinci objasnili vlastní role v rámci celkového systému, vliv jejich chování na ostatní části systému a celkový efekt. Proto tento přístup zdůrazňuje souvislost mezi korporační, obchodní, funkční strategií a v neposlední řadě je nejdůležitější, že je na lidské úrovni.

Dalším elementem strategického myšlení je zaměření na cíle. Umožňuje jedinci ve firmě, odolávat rozptýlení, soustředit se a zvládnout svou energii k tomu, aby byl záměr splněn.

Třetím elementem je inteligentní oportunismus. Organizace musí vzít v úvahu názory a náměty z úrovně, které jsou nižší nebo od inovativních zaměstnanců, kteří mohou být důležití při zjišťování alternativní strategie, která by mohla být přípustná pro dané prostředí. Jde o otevřenost novým zkušenostem, které umožňují jedinci využívat výhody alternativních strategií, jež mohou být výhodnější pro rychle se měnící podnikatelské prostředí.

Čtvrtým elementem strategického myšlení je myšlení v čase, které spojuje minulost, současnost i budoucnost, tj. používá pro tvorbu své budoucnosti nejen informace ze současnosti, ale i z minulosti.

Posledním elementem strategického myšlení je hypoteticky založené myšlení, které umožňuje dobře pracovat, tj. tvořit a testovat hypotézy, jedná se o činnost, která je nezbytná pro vedení podniku, především s ohledem na prostředí, kde nám nedostatek času neumožňuje zpracovávat velké množství informací, jež máme k dispozici. Mallya (2007)

### **2.1.6 Strategické rozhodování**

Strategické rozhodovací procesy souvisejí se strategickým myšlením. Pro lepší řešení strategických potíží používají určitý systém informací. Strategické informační systémy musí organizaci umožnit:

- odhalit a určit změny předtím než nastanou
- plánovat, jak předejít ztrátám, které vyplívají z těchto změn a jak případně ve vhodný čas efektivně využít změny ve svůj prospěch
- nejlépe a pohotově reagovat na všechny změny, které nebyly předpovězeny
- hodnotit výsledky činností s úmyslem efektivního řízení a trvalého zlepšování



Aby mohl informační systém plnit předem napsané úkoly, musí obsahovat informace, které budou včasné, přesné, bohaté, relevantní, použitelné. Poté se informace stává surovinou, která se musí vědomě, systematicky zpracovat.

Pro termín rozhodování bývá často chápáno jako synonymum řízení. Rozhodování představuje dynamický vědomý proces výběru jedné z možných alternativ, kterou lze dosáhnout požadovaného cíle. ***Tento proces tvoří následující fáze:***

- formulování problému, který je potřeba řešit
- stanovení doby vhodné pro rozhodování (okamžitě, odložit)
- shromáždit veškeré potřebné a dostupné informace
- zvážit možnosti (přezkoumání možných alternativ)
- zvolení nejvhodnější alternativy
- realizace zvoleného rozhodnutí

Podle Dědiny (2005) je význam rozhodování v činnosti manažerů zdůrazněn i v rozhodovacím procesu v rámci manažerských rolí. Do manažerských rolí této skupiny patří čtyři role. Role podnikatele, jež znamená, že manažer může plánovat řízení změny prostřednictvím využívání různých příležitostí nebo řešení problémů a přijímáním opatření ke zlepšení současně situace. Role řešitele konfliktů neboli napravovatele poruch, kdy manažer musí umět v každé situaci racionálně reagovat na neočekávané situace. Role alokátora (rozdělovatele) zdrojů umožňuje manažerovi rozhodovat i rozdělení pracovní síly, kontrolovat a schvalovat významná rozhodnutí před realizací. Role vyjednávače nám představuje účast na jednáních s jedinci i organizacemi. Význam role je dán skutečností, že při různých jednáních jsou učiněna často taková rozhodnutí, která mají různě dlouhý vliv na společnost.

### **2.1.7 Strategické plánování**

Dle Jakubíkové (2008) je jakékoliv plánování zaměřeno do budoucnosti, ať již taktické nebo strategické. Určuje cestu k tomu, co má být dosaženo, pod jakou podmínkou a jakým způsobem. Redukuje množství nežádoucích omylů. K tomu aby firma prosperovala je nutnost manažera, nebo podnikatele budit zájem o zkoumání podnikatelského prostředí, konkurence, partnerů, stávajících i potencionálních zákazníků a silných a slabých stránek firmy. Funkce plánování spočívá nejen v naplňování samotných cílů, ale i v naplňování tzv. "mezicílů",

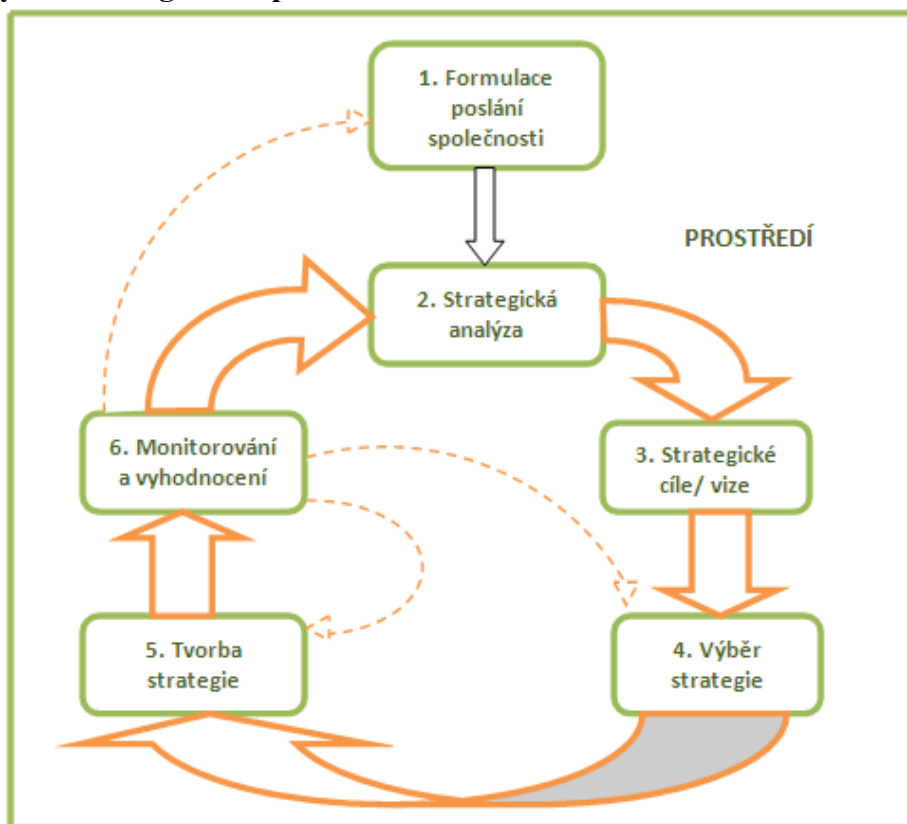
bez kterých se firma nedostane k požadovanému hlavnímu cíli, kterým je vytvořit strukturovaný plán pro jednotlivé funkční oblasti obchodní činnosti. Wöhe (2007)

***Dané oblasti, ve kterých by měl být určen cíl, jsou následující:***

- postavení na trhu, inovace, produktivita
- materiálové a finanční zdroje, rentabilita
- postoje pracovníků a jejich výkon
- sociální odpovědnost

Úspěšnost podniku je daná také tím, jestli je podnik schopný včas a správně rozpoznat budoucí potřeby poptávek, změny tržních podmínek, marketingovou strategii konkurentů a také technický vývoj. Dle Košťana (2002) se u strategického plánování nacházejí překážky ve většině případů uvnitř podniku. Překážkou jsou chybějící vize, nepřipravenost na změny, nesystémovost, krátkozrakost, osobní zájmy, nerozhodnost, nedůslednost, formalismus, špatná informovanost, falešný pragmatismus, paradigmaty, výrobní nebo prodejní orientace. Pokud jednou začne ve společnosti strategické plánování, jedná se o kontinuální cyklus, který nesmí být přerušen, aby bylo dosaženo podnikových cílů viz. Obr. 2.4.

**Obr. 2.4 Cyklus strategického plánování**



*Zdroj: Vlastní tvorba dle Keřkovský (2003)*

## 2.2 *Jednotlivé metody a jejich východiska*

Zahrnuje všechny složky ve firmě, které se dají kontrolovat a ovlivňují jakost její činnosti. Analýza vnitřního prostředí obsahuje analýzu zdrojů firmy: lidských, finančních, materiálních, nemateriálních (logo, značka apod.), analýzu systémů, analýzu struktury v návaznosti na vlivy změn v prostředí, analýzu firemní kultury, analýzu schopností aj. Zamazalová (2010)

Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí. Proto je důležité provést dokonalou interní analýzu a současně zhodnotit možnosti reakce podniku na vnější prostředí.

### 2.2.1 **Metody vnitřní analýzy podniku**

Metod vnitřní analýzy podniku je velká škála, proto byly vybrány pouze ty nejdůležitější metody, o kterých by měl být každý management prohloubené znalosti a které by měl umět aplikovat v praxi. *Metody vnitřní analýzy jsou následující:*

#### **a) zhodnocení (evaluace) dosavadní strategie**

Zhodnocení strategie slouží k uvědomění, jestli firma má správnou dosavadní strategii, nebo je nutnost ji změnit částečně, či celkově. Při použití této metody lze úspěšnost současné strategie hodnotit pomocí postupového diagramu. Dle Hrona (2000) lze úspěch strategie zhodnotit za pomoci klíčových indikátorů:

- růst/ pokles relativního podílu podniku na trhu,
- vývoj čistého zisku a návratnost investic,
- růst/ pokles prodeje produktů podniku ve srovnání s růstem/ poklesem trhu,
- zlepšování/ zhoršování konkurenční pozice podniku

#### **b) Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech**

Nejčastěji je udělán rozbor úspěšnosti v těchto funkcionálních oblastech: výroba, finance, marketing a obchod, úroveň řízení, výzkum a vývoj. Tento typ analýzy má charakter dotazníku. Nejrozšířenějším způsobem evaluace dosahovaných výsledků je finanční analýza, kde předmětem analýzy je stav ziskovosti, likvidity, zadluženosti a aktiv podniku.

*Sledovat pomocí této analýzy můžeme konkrétně:*

- stupeň naplňování strategických cílů
- budoucí růstový potenciál podniku a schopnost získat cizí zdroje
- schopnost podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí
- riziko bankrotu

### c) Analýza zdrojů podniku

Analýza zdrojů je základní analýza, která se zaměřuje na veškeré funkční zdroje v podniku, jež slouží k plnění strategických cílů. Jejím cílem je identifikovat vazby mezi zdroji a efektivnost jejich využití. Mezi zkoumané zdroje podniku patří:

**Hmotné zdroje** jsou nejsnáze identifikovatelní zdroje, jelikož máme dostatečné informace o jejich struktuře a jejich stavu. Rozdělují se na naturální zdroje a finanční zdroje. Do naturálních zdrojů zařazujeme výrobní a provozní zařízení, pozemky, sklady, budovy, energie apod. Důležité jsou pro nás okolnosti jejich současného i budoucího využití. V případě finančních zdrojů jsou důležité informace o jejich vývoji a struktuře. (Lednický, 2006)

**Nehmotné zdroje** jsou obtížněji identifikovatelné, měřitelní i srovnatelné a proto hodnocení současného stavu i budoucího vývoje je těžké. Do této kategorie patří technologické zdroje, jako jsou patenty licence, vědomosti, pověst podniku, jméno podniku apod.

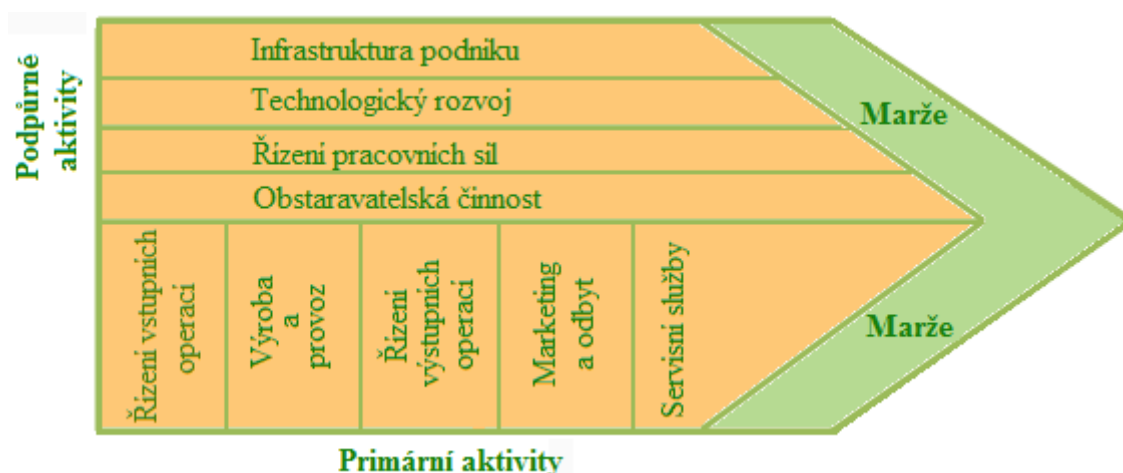
**Lidské zdroje** mají hmotný i nehmotný charakter. Do hmotných zdrojů patří množství lidí a jejich věková a kvalifikační struktura. Do nehmotných zdrojů řadíme poznatky, zkušenosti, dovednost, rozumové a rozhodovací schopnosti.

**Finanční zdroje** je pojem, který označuje finanční prostředky organizace a jsou z ekonomického hlediska součástí aktiv (majetku) organizace, jako je např. vlastní a cizí kapitál, míra zadluženosti, splátkové kalendáře.

### d) Analýza hodnotového řetězce

Tato analýza představuje využití Porterova hodnotového řetězce. Autor v něm rozděluje činnost podniku na primární a podpůrné. U každé činnosti je nutné určit přidanou hodnotu, aby se management dozvěděl, jak každá činnost přispívá ke konkurenčnímu postavení firmy. Pozornost musí být také věnována analýze odbytu, aby management zjistil potřebné informace o možnostech zvýšení prodeje.

**Obr. 2.5 Porterův hodnotový řetězec**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera ( 2007)*

Primární aktivity společnosti jsou podle Portera rozděleny do pěti základních oblastí: řízení vstupních operací, výroby a provozu, řízení výstupních operací, marketingu, odbytu a servisních služeb. Řízení vstupních operací chápeme jako aktivity, které jsou spojené s příjmem, uskladněním a redistribucí vstupů do výroby a provoz jako činnosti, které jsou zaměřené na transformaci těchto vstupů, řízení výstupních operací jako sběr, uskladnění a distribuci finální produkce, marketing a odbyt jako činnosti spojené se způsoby prodeje a jeho podpory a konečné servisní činnosti jako aktivity napomáhající zlepšovat hodnotu produktu pro zákazníka. Kotler (2007)

Každá z výše popsaných aktivit je propojena se čtyřmi tzv. podpůrnými aktivitami. Mezi takové aktivity Porter řadí infrastrukturu podniku, řízení pracovních sil, technologický rozvoj a obstaravatelskou činnost. Porter upozorňuje na skutečnost, že se všechny aktivity musí propojovat a že se zřídka na hodnotě podílí jen jeden subjekt. Ve většině případů do řetězce vstupuje dodavatel, odběratel a i v některých případech sám uživatel.

Cílem analýzy je upozornit na skutečnost ovlivňující zachování a zvýšení hodnoty produktu, neboli služby z hlediska zákazníka a z ní vyplývající konkurenční výhody. Je důležité zamyslet se nad způsoby, pomocí kterých organizace v minulosti dosáhla konkurenčních výhod a jak se na jejím dosažení podílely specifické kompetence.

## **2.2.2 Metody hodnotící současné interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí**

Mezi nejrozšířenější metody patří SWOT analýza, matice BCG, Matice General Electric (GE) a SPACE analýza. Jsou to metody, které působí mnohem přesvědčivěji a jsou lépe využitelné. Umožňují současné hodnocení jak prvků vnitřního prostředí podniku, tak faktorů okolí, které podnik obklopují.

### **2.2.2.1 SWOT analýza**

Sedláčková (2000) uvádí, že SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, který je zaměřený na identifikování klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. SWOT analýza identifikuje silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z vnějšího okolí podniku, tedy příležitostmi (opportunities) a ohroženími (threats). Tento proces SWOT analýzy dále pak směřuje k formulaci strategie podniku. Cílem SWOT analýzy je rozvíjení silných stránek a potlačování nebo utlumování slabých stránek a současně se připravit na potenciální příležitosti a hrozby.

Keřkovský (2002) uvádí následující zásady, které je dobré respektovat při zpracovávání SWOT analýzy:

- Závěry SWOT analýzy by měly poskytovat informace, kvůli kterým se daná analýza zpracovávala. SWOT analýza se zpracovává z nějakého důvodu – k zjištění určité skutečnosti, proto by neměla být používána k řešení jiných problémů.
- SWOT analýza by se měla soustředit na důležitá fakta a jevy. Po zjištění těchto dat by měla být tato data snížena na ta nejdůležitější. Pokud bude ve SWOT analýze uvedeno mnoho dat, bude komplikovanější navrhnout správnou strategii.
- Pokud je SWOT analýza součástí strategické analýzy, měla by se vyhledávat pouze „strategická“ fakta.
- SWOT analýza by neměla vykazovat pouze názory člověka, který analýzu zpracovával, ale měla by vyjadřovat vlastnosti předmětu analýzy nebo prostředí, ve kterém se předmět analýzy nachází.
- Ve SWOT analýze by měla být nějakým způsobem ohodnocena síla působení faktorů, které jsou zde zachyceny. Měly by se zvýraznit nejdůležitější faktory nebo jednotlivá data ohodnotit bodovacím systémem.
- Pro zdůvodnění návrhu strategie je výhodné jednotlivá data ve SWOT matici označit.

Výsledky jednotlivých analýz, ve kterých byly identifikovány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení se shrnují do následující matice, ze které lze následně odvodit jednotlivé strategie.

**Obr. 2.6 SWOT matice**



Zdroj: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>. [online]. [cit. 2013-02-08]

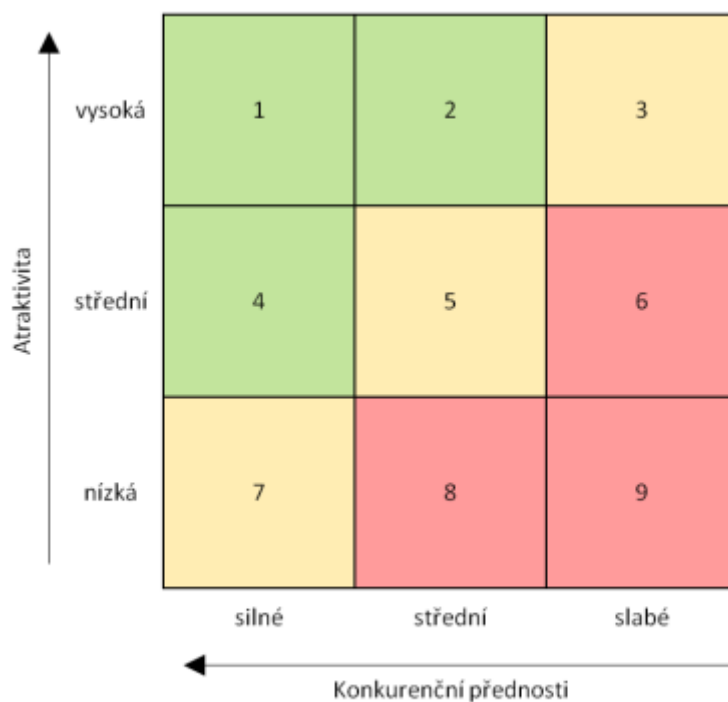
#### **Definování jednotlivých pojmů v matici podle Blažkové (2007):**

- **Silné stránky** - jsou takové interní faktory, díky kterým má podnik silnou pozici na trhu. Tyto stránky představují oblasti, ve kterých je podnik dobrý. Používají se také jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jde o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.
- **Slabé stránky** - ukazují oblasti, ve kterých podnik nevyniká, úroveň některých faktorů je nízká. Některé slabé stránky brání efektivnímu výkonu podniku.
- **Příležitosti** - jsou možnosti podniku, které vedou k růstu či lepšímu využití disponibilních zdrojů a účinnějšímu splnění stanovených cílů. Příležitosti zvýhodňují podnik vůči konkurenci.
- **Hrozby** - znamenají pro podnik nepříznivou situaci či změnu v okolí podniku, která vede k překážkám činnosti podniku. Jsou spojeny s hrozbou úpadku či s možným neúspěchem.

### 2.2.2.2 Matice general electric (GE)

Zatímco BCG matice byla v první řadě stavěna spíše pro rozdělení produktů, matice pro General Electric, kterou má na svědomí McKinsey & Co. se vždy zabírala nejvíce jednotlivými firmami v rámci této obří korporace. McKinsey matici můžeme také nazývat jako GE matice. Tato analytická technika se používá k hodnocení postavení organizace, její strategické obchodní jednotky nebo produktu v určitém oboru. Konstrukce matice má dvě osy, kde na vodorovné ose jsou hodnoceny konkurenční přednosti (silné stránky) organizace, svislá osa hodnotí atraktivitu oboru. Konkurenční přednosti zahrnují tři stupně – slabé, střední a silné. Stejně tak jako atraktivita oboru nám zobrazuje tři stupně, které jsou slabé, střední a silné. Matice je znázorněna pomocí 9 polí o rozměru 3 x 3.

**Obr. 2.7 Matice General electric**



*Zdroj: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-matice>. [online]. [cit. 2013-03-04].*

**Atraktivita oboru zahrnuje faktory jako:**

- růst a velikost trhu
- kvalitu trhu
- ziskovost oboru
- stabilitu prodeje
- stabilitu cen



- náročnost a dostupnost vstupů
- hodnocení mikroprostředí a makroprostředí

***Konkurenční přednosti zahrnují faktory typu:***

- Relativní tržní podíl a výrobní kapacita
- Relativní inovační potenciál
- Distribuční schopnosti
- Marketingový potenciál, značka
- Ziskovost a její srovnání s průměrem oboru
- Zkušenost a schopnosti vedení

Dílejší faktory mohou být zúženy i rozšířeny. Po jejich zhodnocení je určena výsledná pozice organizace a umístěna do příslušného pole matice.

***Pro hodnocení jsou pole očíslována a obarvena:***

- pole 1, 2 a 4 znamená zelenou zónu pro investice, organizace může investovat.
- pole 3, 5 a 7 jsou v oranžové zóně, kdy je doporučená obezřetnost a spíše mírné investice.
- pole 6, 8, 9 jsou v červené zóně, doporučuje se útlum a ukončení činnosti.

**Využití McKinsey matice v praxi**

Matice McKinsley se používá pro rozhodování, jak v budoucnu postupovat v investování. Analýza pomocí matice se nemusí provádět pro celou organizaci, ale může jít o analýzu jednotlivých strategických obchodních jednotek nebo výrobních segmentů. Matice se používá u klíčových rozhodnutí, která dělá CEO a vrcholové vedení organizace.

**2.2.2.3 SPACE analýza**

SPACE analýza je analytická technika, která se používá ve strategickém řízení a plánování. SPACE (Strategic, Position, Action and Evaluation) analýzu používáme k definování nejvhodnější strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé funkce. Hlavními determinanty strategické pozice podniku je finanční potenciál a konkurenční výhoda. Zatímco Strategickou pozici celého odvětví nám charakterizuje síla odvětví a stabilita prostředí. V rámci SPACE analýzy je zobrazen graf ve kterém jsou faktory určovány s hodnotami od -6 až do + 6 na dvou osách. Při rychle rostoucí inflaci nebo vysoké úrokové míře, tedy při

nepříznivých vnějších ekonomických podmínkách je důležitý faktor finanční síly podniku. Potřebný finanční polštář umožňuje poté podniku diversifikovat do atraktivnějších odvětví nebo finančně agresivní akcí oslabit konkurenci ve stejném odvětví. Analýza spočívá v první řadě v bodovém ocenění následujících faktorů: (Lednický, 2006)

***Faktory, které ovlivňují stabilitu prostředí:***

- změny, které se týkají technologie,
- míra inflace,
- proměnlivá poptávka
- cenové rozpětí výrobků od konkurence
- bariéry vstupu do odvětví
- rivalita mezi konkurenty
- cenová elasticita poptávky
- tlak ze strany substitutů

***Faktory, které ovlivňují sílu odvětví:***

- růstový a ziskový potenciál
- finanční stabilita
- know-how
- využití zdrojů
- kapitálová intenzita
- složitost vstupu do odvětví
- produktivita a využití kapacit
- vyjednávací síla výrobců

***Faktory ovlivňující konkurenční výhodu:***

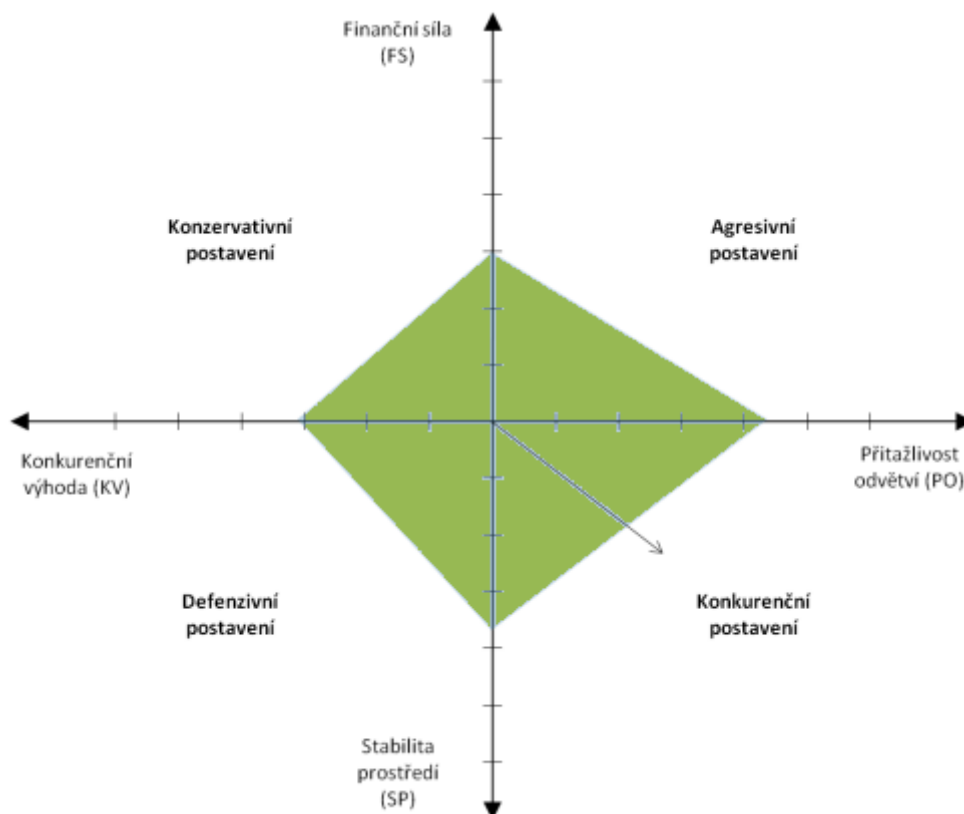
- podíl na trhu
- kvalita výrobku
- životní cyklus výrobku
- inovační cyklus
- loajalita zákazníků
- know-how
- vertikální integrace
- rychlost zavádění nových výrobků

***Faktory ovlivňující finanční sílu podniku:***

- návratnost investic
- likvidita
- míra zadlužení
- požadovaný versus disponibilní kapitál
- cash flow
- složitost výstupu z odvětví
- míra rizika
- obrat zásob
- využívání úspor z rozsahu a zkušeností

Hodnota celkového faktoru je stanovena průměrem jednotlivých faktorů, které mají hodnotu od 0 do 6. Při získání hodnot je vytvořen vícerozměrný graf, který umožňuje zobrazit vícedimenzionální působení jednotlivých důležitých faktorů

**Obr. 2.7 Space analýza**



*Zdroj:* <https://managementmania.com/cs/space-analyza>. [online]. [cit. 2013-03-20]

Dle Hittmara (1999) strategické postavení podniku a varianty strategického chování jsou následující:

***Agresivní pozice*** – typická pro atraktivní a relativně stabilní odvětví, podnik má konkurenční výhodu a může si ji chránit. Kritickým faktorem je možný vstup nových konkurentů do odvětví, kdy lze uvažovat o nových akvizicích, zvyšování podílu na trhu a soustředění se na konkurenceschopné výrobky.

***Konkurenční pozice*** - typická pro atraktivní a relativně nestabilní prostředí, podnik má jistou konkurenční výhodu. Finanční síla podniku je kritickým faktorem a podnik by měl hledat východiska pro jeho upevnění. Vyřešením může být spojení s jiným podnikem, posilování hotovostních toků, nebo zvyšování hospodárnosti výroby.

***Konzervativní pozice*** – typická pro stabilní odvětví s nízkou mírou růstu a finančně stabilní podnik. Konkurenceschopnost výrobků je kritickým faktorem, podnik by měl chránit své prosperující výrobky, vyvíjet nové a vymýšlet nové s nižšími náklady a uvažovat o možnostech, jak proniknout do odvětví, které je atraktivnější.

***Defenzivní pozice*** – Pozice neatraktivního odvětví, podniku chybí konkurenceschopné výrobky i finanční prostředky. Konkurenceschopnost je kritickým faktorem a podnik by měl uvažovat o snížení nákladů, omezovat investice a zvažovat odchod z určitého odvětví.

### 2.2.3 Analýza vnějšího prostředí podniku

Dle Synka (1999) okolím podniku rozumíme vše co je za pomyslnými hranicemi podniku, jako sociálně ekonomického a technického systému, a čím je podnik ovlivňován a co může sám ovlivnit. Možnost podniku ovlivňovat okolí je velmi nízké, naopak na podnik má okolí silný vliv. Tím se musí podnik v jeho zájmu přizpůsobovat okolí, a aby byl proces přizpůsobování snadnější, tak je potřebné provést analýzu okolí.

Vnější okolí lze rozdělovat dle Slavíka (1997) na nižší a vyšší sféru. Nižší sférou má na mysli odvětvové prostředí a vyšší sférou makroprostředí. Podle Vebera (1998) je snazší rozdělit vnější prostředí do těchto typů:

Prvním typem podle Vebera je lokální prostředí, ve kterém je představeno vnější okolí, ze kterého podnik čerpá své vstupy, čímž je pracovní síla, energie, suroviny apod. Charakteristika tohoto prostředí je určena hodnotovými relacemi, právními normami a zvyklostmi.

Druhým typem je prostředí národní, které je definováno hranicemi země nebo státu. Zásady u tohoto prostředí jsou stejné jako u prostředí prvního. V měnové oblasti je směnný kurz měny převodním můstkem národních prostředí.

Dalším typem prostředí integračního seskupení vzniká při zrušení hranic členských zemí a vyrovnání prostředí v dřívějších jednotlivých národních prostředích.

Poslední typ prostředí je prostředí světové, které závisí na postupu globalizace, tedy vzniká postupně v souvislosti, jak se internacionalizují ekonomické procesy. Parametry udává ten, kdo je v daném prostředí nejvýznamnější.

### **2.2.3.1 Segmenty okolí podniku**

Okolí podniku je vytvořeno z osmi vnějších segmentů (prvků), které se navzájem propojují. Mezi tyto segmenty patří:

**Geografický segment** - Ovlivňuje podnik tím, že předurčuje logistiku a působí do značné míry na lokalizaci podniku. Zájem klademe na podnebí, morfologii území, urbanizaci, vodním tokům a zásobám surovin.

**Sociální segment** - Je to souhrn velkého množství prvků, které určují chování jak jednotlivců, tak skupin. Charakter má ve zvyklostech, postojích, životní filozofie, vztahů, a zájmů. Jednotlivé prvky vytváří jak příležitosti, tak i hrozby pro podnikání (boj proti kouření, vegetariánství, drogové závislosti, preference zdraví)

**Demografický segment** - Tento segment se řadí na příčku velké významnosti, jelikož se jedná o zákazníky současné a i potenciální. Při analyzování je prvotní počet obyvatel, jeho rozmístění v prostoru (města, venkov), věková struktura, kvalifikační struktura, zaměstnanost, kdy je podstatný ukazatel míry nezaměstnanosti.

**Politický a právní segment** - můžeme ho popsat jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy instituciované do politických stran, vlády a vyjádřené legislativou. Prostřednictvím práva je za normálních podmínek prosazován politický segment. V praxi jsou politické vlivy prosazovány pomocí práva. „Právo a jeho instituty vytvářejí rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti“ Synek (2002). Nejdůležitější normou je obchodní zákoník, který je nejvýznamnějším zvláštním předpisem. Upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy aj. Nejen obchodní zákoník, ale i jiná nařízení existují, která se týkají

investičních fondů, mezinárodního obchodu, ochrany spotřebitele aj. V některých zemích není precedentní právo, a tak kromě právních kritérií existují kritéria etická.

***Ekonomický segment*** - Dle Synka (1999) má ekonomické okolí pro podnik hlavní vliv, jelikož je podnik ovlivněn dynamikou a celkovou hospodářskou situací země. Hlavními faktory je dostupnost a cena výrobních zdrojů, daňová zátěž podniku, hospodářský růst, měnový a devizový vývoj, chování dodavatelů a odběratelů a finančních společností.

***Technologický segment*** - Tento segment je velice důležitý, a to z důvodu významnosti technologického pokroku, díky kterému podnik může dosahovat lepších hospodářských výsledků, a tím zvyšovat podnikovou konkurenceschopnost. Technologický pokrok není jen příležitostí ale i hrozbou, kvůli nastoupení nového produktu, který zkracuje životnost a snižuje možnost dalšího uplatňování původních produktů. Další negativní dopad může patřit negativnímu vlivu na životní prostředí.

***Ekologický segment*** - Ekologicky chovající se podnik má větší hodnotu a může díky takovému chování dosáhnout dobré pověsti. Přestože ekologie představuje pro podniky ekonomickou zátěž, tak by měl takové chování respektovat každý podnik. Pomáhá podniku rozvíjet např. výrobu ekologicky nezávadných produktů, recyklace atd.

***Kulturně historický segment*** - „Kulturně historické okolí se vytváří po mnoho let, dokonce staletí. Celková vzdělanostní a kulturní úroveň obyvatelstva je jednou z podmínek ekonomického rozvoje, přechodu ke složitějším technologiím a technickému pokroku.“

Synek (2002)

Důležitým článkem prostředí je náboženství, které ovlivňuje chování obyvatelstva a jejich přístup k inovačním hodnotám.

### **2.2.3.2 Metody poznání vnějšího prostředí**

Aby byly zhodnoceny vlivy vnějších faktorů prostředí lokálního až globálního charakteru, lze použít jednoduchou, ale efektivní PEST analýzu. Smyslem analýzy je dle Hrona (1995) formulovat následující otázky:



---

*Které z vnějších faktorů vnějšího prostředí mají vliv na podnik?*

---

*Jaké jsou možné účinky těchto faktorů na činnost podniku?*

---

*Které z faktorů ovlivňujících chování podniku budou v blízké budoucnosti nejdůležitější?*

---

### **2.2.3.3 PEST analýza**

Pest analýza je zkratka převzatá z angličtiny a jednotlivé písmena mají následující faktory:

**P** - Political (politický)

**E** - Economic (ekonomický)

**S** - Social (sociální)

**T** - Technological (technologický)

PEST analýza nebývá tak často prováděna jako např. SWOT analýza. Používá se méně, jelikož je důležitá v případě, kdy podnik plánuje nějaký velký projekt, který může být zrealizován, jak v tuzemsku, tak i v cizině. Velkým projektem je na mysli typicky vstup na daný trh, vybudování továrny, vybudování rezidenčního projektu a také to může být předvedení nějakého významného produktu na trh, jako byl např. elektromobil. Důvodem pro provedení PEST analýzy však mohou být i akvizice, investice do podniku či uzavření strategické aliance s někým z jiného státu.

#### **Varianty PEST analýzy**

Existuje více variant Pest analýzy a to např. zkratka SLEPT, kdy jsou písmena zpřeházené a je zde přidáno písmeno L, které znamená legální neboli právní prostředí. Tímto prostředím bylo, namysli v předešlém názvu už ale písmeno P, které znamená politický. Další variantou PEST analýzy je analýza STEEPLE a STEELED, která má přidanou zkratku Education, což znamená v překladu vzdělání a Demographic, neboli demografické faktory, které v původním názvu jsou zahrnuty pod sociálními faktory. Dále se můžeme setkat se synonymem této analýzy pod názvem STEER neboli socio-cultural, technological, Economic, Ecological a Regulatory factors. Přes všechny jiné zkratky se zkratka PEST používá nejčastěji.

**Obr. 2.8 Příklady PEST faktorů sledované v rámci analýzy**

Politické/právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Legislativa regulující podnikání	HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů	Rozdělení příjmů	Vládní výdaje na výzkum
Legislativa určující zdanění (podniků, Jednotlivců)	Monetární politika (úrokové sazby)	Demografické faktory (např. věková struktura obyvatelstva, pohlavní, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva)	Zaměření průmyslu na zlepšení technologií
Předpisy pro mezinárodní obchod	Vládní výdaje	Pracovní mobilita	Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií
Ochrana spotřebitelů	Politika proti nezaměstnanosti (minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti)	Změny životního stylu (práce z domova. Více volného času)	Míra technologického opotřebení
Pracovní právo	Zdanění (vliv na příjem spotřebitelů, na spoření)	Postoje k práci a volnému času	Spotřeba energie a náklady na energii
Předpisy a regulace upravující konkurenční prostředí, monopoly	Měnové kurzy (vliv na poptávku zahraničních zákazníků, vliv na náklady importovaného zboží)	Vzdělání	Vliv změn v informačních technologiích
Vládní rozhodnutí, ustanovení, nařízení	Inflace (vliv na náklady a prodejní ceny)	Móda a záliby, koníčky, módní výstřelky	Internet, satelitní komunikace
Předpisy Evropské unie, jiné mezinárodní právo či nařízení		Kulturní faktory mající vliv na způsob užití výrobku	
Předpisy na ochranu ochranných známek, patentů		Regionální rozdíly	
Předpisy na ochranu prostředí, recyklační nařízení			

*Zdroj: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Martina Blažková*

## Politické prostředí

Analýza politického prostředí se zabývá problematikou stability politické scény, která má dopad na stabilitu legislativního rámce (tj. ekologická legislativa, omezení podnikatelské činnosti, podmínky zaměstnávání nejrozličnějších skupin občanů atd.) Sledují se tak všechny podstatné zákony a návrhy, které jsou důležité pro oblast, kde firma působí a stejně tak jako chování regulačních orgánů (v energetice, telekomunikacích, rozhlasovém a televizním vysílání)



## **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí má velký význam zvláště pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. V této části analýzy se sledují otázky daní (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.) a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP a HDP per capita), specifického zaměření trhu (např. na automobilový průmysl, na zemědělství, atd.), trendech v oblasti distribuce, atd. Spadají sem ale také nejrůznější pobídky pro zahraniční investory, či pobídky a podpora exportu.

## **Sociální prostředí**

Tato část PEST analýzy je nejsnáze proveditelná, jelikož ji najdeme na národním statistickém úřadu. Tato část je zejména pro firmy, které podnikají v oblasti retailu- tj. prodeje koncovým spotřebitelům. Ukazatele, které se řeší, jsou demografické, trendy životního cyklu, etnické, náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod.

## **Technologické prostředí**

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury (doprava – včetně potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stavem rozvoje a zaměření průmyslu a odborně řečeno kvartérní sférou neboli stavem zejména aplikované vědy a výzkumu, podpory vědy a potažmo vysokého školství apod. Částečně sem z oblasti politického prostředí spadá i oblast práva souhrnně nazývaná jako duševní vlastnictví (anglicky Intellectual Property), z čehož je důležitá zejména oblast průmyslové ochrany (patenty, užitné a průmyslové vzory).

Někdy sem může být oddělena také ta část legislativy, která se zabývá regulací průmyslu, neboť tu mají často na starosti nižší právní normy jako prováděcí vyhlášky, cenová rozhodnutí regulátorů apod.

Částečně sem spadá i oblast ekologie, a to zejména pokud jde například o existenci a možnost obchodovat s emisními povolenkami, či nutnost provádět populární EIA (Environmental Impact Assessment) studie apod.

## **Jak používat PEST analýzu**

PEST analýza dokáže být poměrně obsáhlá, neboť pokrývá de facto veškeré významné makroekonomické ukazatele a často jde i do oblasti marketingové analýzy trhu. Na rozdíl od SWOT analýzy, kterou jde obvykle shrnout na jednu až dvě stránky, může PEST analýza hravě zabrat 200 a více stran. To ovšem není cílem a vůbec to není žádoucí. PEST analýza je jen dílčím střípkem ve skládačce zvané strategie a rozhodně by neměla být střípkem největším.

U PEST analýzy se tak vyplatí postupovat v několika krocích. V prvním kroku je důležité vytyčit si u jednotlivých písmen relevantní oblasti. Často jich totiž eliminujete drtivou většinu (např. firmu podnikající v oblasti IT poradenství nebudou sociální a ekologické faktory a otázky stability vlády až tak moc zajímat, za to ji budou zajímat faktory ekonomické).

V dalším kroku je dobré si stanovit požadovanou hloubku analýzy. Tady nelze než doporučit takový postup, že do detailu se jde až tehdy, když se narazí na něco nepředpokládaného, zvláštního nebo zcela odlišného od dění v domovské zemi (pakliže se bavíme o analýze v zahraničí).

Ve třetím kroku se připraví samotná analýza, která může klidně zabrat i pár desítek stran. Ve čtvrtém kroku se pak z analýzy udělá výtah, ideálně ve formě bodů stejně jako u SWOT analýzy. Rozdíl je jen v tom, že tady nemusí nutně všichni vědět, co se pod daným bodem myslí, takže k případnému vysvětlení dobře poslouží ona detailní analýza. Na závěr pak nezbývá než konstatovat, že u PEST analýzy nejde ani tak o to, aby byla detailní jako o to, aby dokonale postihla a dostatečně zvýraznila všechny klíčové rizikové nebo zpeněžitelné faktory.

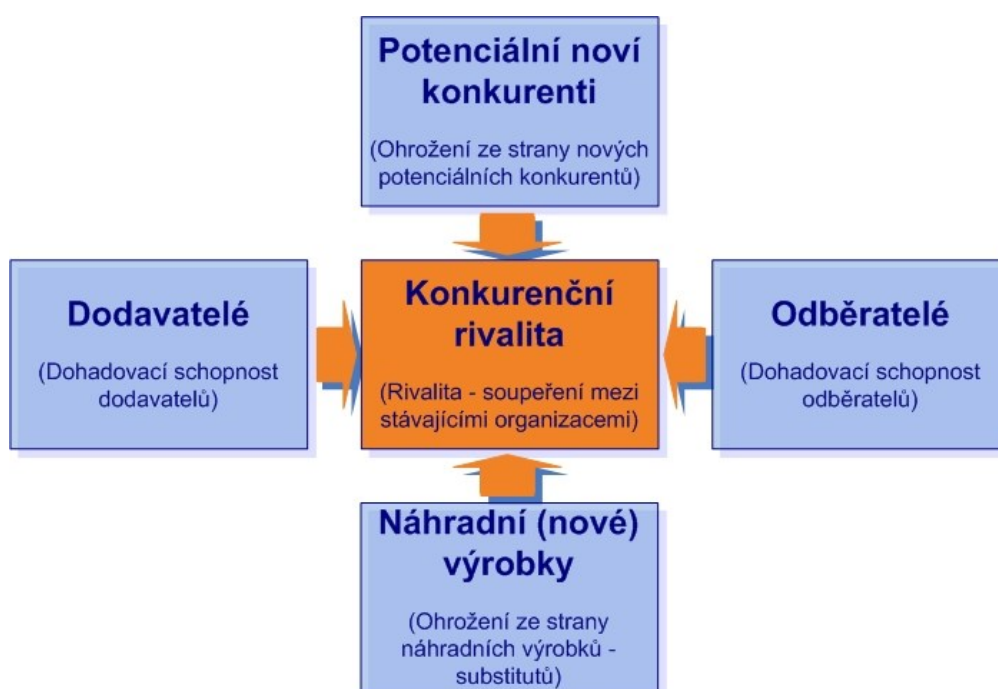
### **2.2.3.4 Porterův model pěti sil**

Dle Portera (1998) je základním principem konkurenční strategie uvedení společnosti do vztahu k jeho prostředí. Velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry a potenciálu podniku má struktura odvětví. Vnější vlivy působící mimo odvětví ovlivňují všechny konkurenty v daném odvětví. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti konkurenčních silách. Nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů. Souhrnné působení těchto sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska

dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Všechna odvětví nemají stejný potenciál konečného zisku. Ten se různí, stejně jako se různí působení konkurenčních sil.

Cíle konkurenční strategie v odvětví je najít pozici, ve které společnost dokáže nejlépe odolávat konkurenčním silám nebo je dokáže ovlivňovat ve svůj prospěch. Důležité je analyzovat příčiny jednotlivých sil. Znalost zdrojů konkurenčního tlaku napomáhá odhalit přednosti či slabiny podniku, určuje místa, kde by strategické změny přinesly největší efekt a upozorňuje na největší příležitosti nebo hrozby.

**Obr. 2.9 Porterův model pěti sil**



*Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>*

### **Hrozba nově vstupujících firem**

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu a snahu získat podíl na trhu. Tím může docházet ke snižování cen nebo k růstu nákladů, což vede ke snižování ziskovosti. Vstup nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu do odvětví. Čím větší jsou bariéry vstupu, tím se snižuje vstup nových firem do daného odvětví. Existuje několik překážek vstupu do odvětví, mezi které lze zařadit např.:

### ➤ **Úspory z rozsahu**

Jde o snížení jednotkové ceny produktu při celkovém zvyšování výroby za určité období. Tyto úspory z rozsahu odrazují nové firmy a to tím, že jsou nuceny vstoupit na trh s velkým rozsahem produkce anebo s malým rozsahem produkce a to s nákladovou nevýhodou. Perspektivní vstupující firma je nucena diverzifikovat svoji produkci, anebo čelit vyšším nákladům.

### ➤ **Diferenciace produktu**

Diferenciace produktu vytváří překážku vstupu nových firem z důvodu překonání existující loajality zákazníků stávajících firem. Firmy v odvětví mají své zavedené značky a věrnost zákazníků na základě propagace, reklam a služeb zákazníkům. Tento problém je obvykle spjat s vysokými výdaji potenciálních firem, počáteční ztrátou a vyžaduje delší časové období.

### ➤ **Kapitálová náročnost**

Kapitálová náročnost představuje vstupní překážku z důvodu potřeby investovat velké finanční prostředky zejména do počátečního vybavení fixními aktivy, dále do počáteční propagace nebo do výzkumu a vývoje. Kapitál je nutný pro nákup výrobních zařízení, k pokrytí počátečních ztrát a také na získání důvěry zákazníka.

### ➤ **Přechodové náklady**

Představují jednorázové náklady, které vznikají kupujícímu, který přechází od jednoho dodavatele k jinému dodavateli. Mezi tyto náklady se zahrnují výdaje na přeškolení zaměstnanců, na nákup dalšího zařízení, náklady potřebné k testování a zhodnocení nového zdroje, na technickou pomoc apod

### ➤ **Přístup k distribučním kanálům**

Nově vstupující firma potřebuje zajistit odbyt své produkce. Distribuční kanály již jsou zásobovány zavedenými firmami, pro to je pro novou firmu nelehké přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty.

➤ **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu produkce**

Zavedené firmy mohou mít takovou nákladovou výhodu, kterou potenciální firmy nemohou dosáhnout. Rozhodující výhody jsou např. vlastnictví dokonalejší výrobní technologie, patenty, výhodná poloha, výhodný přístup k surovinám.

**Soupeření mezi existujícími konkurenty**

K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů pocítují tlak, nebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Používají se metody jako je cenová konkurence, propagace, zlepšování a rozšiřování nabízených služeb zákazníkům, zlepšení servisu, záruky apod. Existuje několik faktorů, které ovlivňují intenzitu soupeření mezi konkurenty:

➤ **Počet a velikost konkurentů.**

Čím více konkurentů, tím spíše nikdo nezvítězí v konkurenční bitvě, dochází tak k nepřetržité posloupnosti konkurenčních akcí. Naopak stabilnější jsou obvykle trhy, kde operuje jeden dominantní podnik a kde ostatní podniky nemají sílu toto postavení změnit.

➤ **Míra růstu trhu.**

Rychle rostoucí trhy jsou většinou provázeny menší rivalitou, než trhy pomalu rostoucí a to vzhledem k tomu, že soupeřící podniky mohou dosáhnout svých cílů týkajících se růstu prostřednictvím růstu poptávky.

➤ **Vysoké fixní nebo skladovací náklady.**

Vysoké fixní náklady vedou firmu využít plně svou kapacitu, což vede ke snižování cen v případě přebytečných kapacit. Snižování cen se dotýká i produktů, které je těžké nebo cenově náročné skladovat. Příčinou tohoto snižování cen může být nízká ziskovost odvětví.

➤ **Nedostatečná diferenciaci.**

U produktu nebo služby, které jsou málo diferenciovány, se při výběru zákazník řídí především cenou a úrovní poskytovaných služeb a o nejvýhodnější podmínky. Diferenciace produktu vytváří tzv. izolační vrstvy proti konkurenci, tzn. zákazník preferuje určitého prodejce a zůstává mu věrný.

➤ **Různorodost konkurentů.**

Konkurenti se liší svojí strategií, původem, silou, mají rozdílné cíle a metody přístupu

ke konkurenci. Může pro ně být těžké odhadnout navzájem své záměry v odvětví. Strategická volba vhodná pro jednoho, může být nepřijatelná pro ostatní.

➤ **Vysoké překážky výstupu.**

Výstupní bariéry nutí podniky zůstat v odvětví, i když mají krátkodobé ztráty. Mezi hlavní příčiny těchto překážek lze uvést vysoké fixní náklady výstupu např. odstupné pro zaměstnance, náklady na přemístění, dále to mohou být emocionální překážky (neochota vedení přijmout rozhodnutí o odchodu z odvětví). Bariéry mohou být i vládní a sociální, které zahrnují vládní opatření zaměřená na znemožnění nebo ztížení odchodu z obavy, že zaniknou pracovní příležitosti a nastanou negativní ekonomické důsledky.

### **Hrozba substitučních výrobků nebo služeb**

Dle Sedláčkové (2000) Substituční produkty jsou takové, které mohou splnit stejnou funkci produktu v daném odvětví. Podniky by měli věnovat velkou pozornost substitutům, které by se mohli stát pro zákazníky přitažlivější např. díky své ceně, výkonu nebo vyšší kvalitě. Podniky v jednom odvětví se často dostávají do konkurenčního vztahu s podniky v jiném odvětví, protože jejich výrobky jsou dobrými substituty. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována následujícími faktory:

➤ **Relativní výše cen substitutů.**

Existující cenově konkurenční substituty limituje ceny, které mohou podniky v odvětví stanovit. Tyto ceny mohou omezovat zisky podniků v odvětví, které jsou pod tlakem a musí hledat nákladové úspory.

➤ **Diferenciace substitutů.**

Existence substitutů umožňuje zákazníkům srovnávat kvalitu, cenu a výkon. Výrobci se musí snažit přesvědčit zákazníky, že jejich výrobky jsou výhodnější.

➤ **Náklady na změnu.**

Dalším důležitým faktorem jsou náklady, které musí subjekt vynaložit na přechod k substitučním výrobkům. Mohou sem patřit např. náklady na školení zaměstnanců, čas a náklady na testování kvality, na seřízení, na technickou pomoc apod. Konkurenční síla, která plyne z hrozby substitutů, je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků.

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí na nižší ceny, vyšší kvalitu, lepší služby. Silní kupující mohou využít svoji sílu k tomu, aby si vymohli další výhody, např. výhodnější úvěrové, garanční či platební podmínky. Vyjednávací síla odběratelů se stává významnou konkurenční silou v následujících situacích:

- Je-li málo zákazníků a nakupují velká množství. Tato situace umožňuje kupujícím vyjednat množstevní slevy, zlepšení vlastností výrobku, zlepšení doprovodné služby.
- Je-li odvětví zastoupeno velkým počtem malých podniků s malou vyjednávací silou.
- Je-li produkt značně standardizován, pak kupující mohou snadno nalézt jiného dodavatele a přejít k němu s prakticky nulovými dodatečnými náklady přechodu.
- Nakupovaný produkt nepředstavuje důležitý vstup nebo nezbytný výrobek.

Pro kupujícího je ekonomicky výhodnější nakupovat vstupy od několika dodavatelů než od jednoho. Podnik může zvýšit svou ziskovost a upevnit své tržní postavení hledáním zákazníků, kteří jsou v relativně slabé pozici, místo aby vyvinul výraznější konkurenční tlaky.

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Silní dodavatelé mohou mít vyšší vyjednávací sílu a díky ní mohou zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu nakupovaného zboží a služeb. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká za těchto předpokladů:

- Je-li vstup do odvětví odběratelů velmi důležitý, kdy rozhodujícím způsobem ovlivňuje kvalitu výstupu nebo tvoří významnou část celkových nákladů.
- Je-li odvětví dodavatelů ovládáno několika velkými podniky, které využívají svoji tržní pozici, a které svým odběratelům dodávají velké objemy vstupů.
- Jsou-li vstupy natolik jedinečné, diferencované, že pro kupujícího je nesnadné nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k jinému.
- Nejsou-li odběratelé důležitými zákazníky pro dodavatele, pak dodavatele nemají žádný motiv podporovat odvětví odběratelů nižšími cenami, lepší kvalitou apod.

### **2.2.4 Finanční analýza**

Dle Valacha (2001) Finanční analýza je oblast, která představuje součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem

řídících rozhodnutí skutečností. Je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje informace a data pro finanční rozhodování prostřednictvím finančních výkazů: rozvahy, výkazů zisků a ztrát a přehledu o finančních tocích (cash-flow). Tyto výkazy jsou sestaveny podle na podkladě finančního účetnictví jako procesu, který eviduje, shromažďuje, třídí a dokumentuje údaje o hospodaření podniku. Zdrojem pro finanční analýzu jsou i další zdroje z oblasti vnitropodnikového účetnictví, ekonomické statistiky, peněžního a kapitálového trhu. Účelem a smyslem finanční analýzy je provést, s pomocí speciálních metodických prostředků diagnózu finančního hospodaření podniku.

#### **2.2.4.1 Hlavní nástroje finanční analýzy**

Mezi hlavní nástroje finanční analýzy patří likvidita společnosti, rentabilita společnosti, obrát společnosti, aktiva společnosti a zadluženost společnosti. V bodech níže jsou tyto nástroje finanční analýzy popsány.

##### **Likvidita společnosti**

Likvidita je dle Synka (2002) předpokladem jeho finanční rovnováhy neboli stability. Pokud je podnik trvale nelikvidní, tak je jeho finanční rovnováha porušena. V tomto případě hovoříme o platební neschopnosti podniku. Tedy stav kdy není podnik schopen zaplatit všechny závazky v termínech jejich splatnosti. Nevýhodou je i nadbytečná likvidita, tj. **vyšší stav** likvidních prostředků než je jejich potřeba. Obecně u likvidity platí, že vyšší likvidita snižuje nebezpečí platební neschopnosti, ale současně snižuje výnosnost podniku, výnos totiž zvyšují především nové technologie, nové druhy služeb apod., tj. **málo likvidní aktiva**.

##### **Rentabilita společnosti**

Všechny ukazatele rentability hodnotí hospodaření podniku, nehodnotí však výkonnost společnosti z pohledu vlastníka, tj. z pohledu investora vlastního kapitálu. Čistý zisk podniku zpravidla nepředstavuje ani hodnotu finančních prostředků, kterou je možné vlastníkově vyplatit v plné výši. Kromě finanční stránky, kdy podnik musí mít dostatečné množství volných finančních prostředků, musíme hledět i na právní stránku, tj. respektovat podmínky stanovené obchodním zákoníkem. Z těchto podmínek vyplývá, že výše finančních prostředků, kterou je možné dle obchodního zákoníku rozdělit mezi akcionáře, může být jiná (nižší i vyšší), než je dosažený čistý zisk. V současné době se používají tyto ukazatele zisku, které mají hodnotit výkonnost podniku z pohledu vlastníka (investora).



## **Obrat společnosti**

Dle Synka (2002) „*Celková hodnota výstupu z hospodářské činnosti uskutečněné během určitého časového období, obvykle měřená celkovými ročními tržbami po odečtení vráceného zboží.*“ To znamená, že obrat je v 99 % případů roven tržbám a v tom 1 % jej nemůžeme z Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty stejně nijak vypočíst. Nicméně pokud bychom obrat uvažovali skutečně jako „*celkovou hodnotu výstupu z hospodářské činnosti uskutečněné během časového období,*“ pak bychom jako alternativní výklad mohli použít součet všech příjmových řádků z VZZ. V praxi přitom v drtivé většině případů dospějeme jen k velmi malé odchylce od celkových tržeb. Velké rozdíly mohou nastat jen u některých firem podnikajících v oblasti finančnictví a u firem, které většinu svých aktiv drží v podobě finančního majetku.

## **Aktiva společnosti**

Aktiva představují v účetnictví všechno, co účetní jednotka vlastní a v budoucnu jí to přinese ekonomický prospěch (tj. například majetek, zásoby, peníze, licence). Opakem aktiv jsou pasiva, která představují závazky, vklady vlastníků do společnosti, zisky (ztráty) minulých let a výsledek hospodaření běžného roku. Aktiva a pasiva jsou zobrazena ve finančním výkazu, který se nazývá rozvaha.

## **Zadluženost společnosti**

Vyjadřuje podíl bankovního financování vč. financování formou vydaných dluhopisů na financování aktiv. Čím vyšší je podíl bankovních úvěrů a výpomocí na financování firmy, tím závislejší je firma na této formě financování a tím důležitější je znát strukturu a podmínky tohoto financování (splatnosti) pro finanční řízení firmy. Banka jako věřitel vnímá negativně vysokou finanční zadluženost a to nejen u firem s nízkou bonitou. Zpravidla by finanční zadluženost neměla být vyšší než je podíl VK na financování firmy, nicméně toto pravidlo plní reálně jen málo firem, proto tak jako u jiných ukazatelů se musí i tento ukazatel hodnotit v kontextu dalších výstupů finanční analýzy.

Poučnost, na kterou je zaměřena bakalářská práce a kterou analyzuji v praktické části, zamítla zveřejnit své finanční výsledky, z tohoto důvodu nebude v praktické části vypracovaná finanční analýza

### 3 Charakteristika vybraného podniku a jeho analýza

Kapitola charakteristika podniku se zabývá informacemi o firmě TERINVEST, spol. s. r. o., což je firma, na kterou je bakalářská práce zaměřena, a u které byla provedena analýza podniku, pomocí které byly zjištěny závěry a doporučení, které mohou pomoci zlepšit strategii podniku.

#### 3.1 Logo a název společnosti

Logo i název vzniklo se založením společnosti v roce 1991. Během několika let působení bylo logo třikrát změněno. Prvotním záměrem založení společnosti byla investice do pozemků, z čehož vyplívá i název společnosti, který se skládá ze slova terra, což znamená v latinském překladu půda, neboli pozemek a dále ze slova invest, což je zkratka slova investovat. Poslední úprava loga proběhla v roce 2008. Níže na obrázků č. 3.1 jsou vedle sebe zobrazeny loga od nejstaršího po nejnovější, které je i v nynější podobě.

Obr. 3.1 Loga společnosti TERINVEST, spol. s. r. o.



*Zdroj: interní dokumentace firmy TERINVEST spol., s. r. o.*

#### 3.2 Historie společnosti

Společnost TERINVEST, spol. s. r. o. byla založena v roce 1991. Prvním realizovatelným projektem byl již na jaře téhož roku veletrh sportovních potřeb a módy pro volný čas Sport Prague. První veletrhy byly pořádány v Praze v Paláci kultury, kde se uskutečnila řada důležitých projektů, jako je například jeden z největších veletrhů elektrotechniky a elektroniky AMPER.

V roce 1996 začal TERINVEST, spol. s r. o. budovat za podpory magistrátu hlavního města Prahy veletržní areál na Strahově a během čtyř let se zde uskutečnily další úspěšné projekty. V průběhu tohoto období byla založena i pobočka firmy TERINVEST spol., s r. o. v Ostravě, kde se v Paláci kultury a sportu Vítkovice konaly ročně v průměru čtyři veletrhy, které doplňovaly akce pořádané v Praze.

Od roku 2000 organizoval TERINVEST spol., s r. o. své akce po tři veletržní sezóny na Výstavišti Praha - Holešovice. Od podzimu roku 2001 společnost nově zakládá své veletrhy v Pražském veletržním areálu /PVA/ Letňany, kde se zároveň stala spolumajitelem servisní společnosti PVA servis s.r.o. a zároveň spolumajitelem hal. Zde veletržní správa TERINVEST spol., s r. o. pořádala veletrhy do roku 2009, kdy se na podzim téhož roku přemístila s organizací veletrhu na Výstaviště Praha – Holešovice a nejprestižnější veletrh AMPER, pak začala pořádat od roku 2010 v BVV v Brně.

V roce 2002 byl TERINVEST spol., s r. o. zařazen mezi 100 nejlepších firem České republiky. Toto ocenění je výsledkem dosažení vysoké kvality poskytovaných služeb ve veletržní sféře. Úspěšným příkladem je organizování řady mezinárodních veletrhů, jako je např. AMPER - mezinárodní veletrh elektrotechniky, elektroniky, automatizace a komunikace, jehož 21. ročník se konal 19. až 22. 3. 2013 na Výstavišti v Brně a dále DŘEVOSTAVBY – mezinárodní veletrh dřevěných staveb, konstrukcí a materiálů. K dalším významným projektům patří také veletrh TENDENCE, který vznikl v roce 1995 sloučením veletrhů: Silicium Bohemica, Dekora, Profi interiéry, Art Expo a Reality.

### ***3.3 Vize a cíle podniku***

Nedílnou součástí každého podniku je vize, která udává směr a tempo vývoje společnosti, a s ní spojené dlouhodobé cíle. Hlavní záměr podniku je organizace prestižních veletrhů a výstav s osobním přístupem, profesionalitou a vytvořit dokonalé prostředí pro vystavovatele, propojit vystavovatele s kvalitní návštěvností, tak aby na závěr došlo k uskutečnění obchodů, ať už uzavřené přímo na veletrhu nebo hned následně po jeho skončení. A také aby byly vytvářené oboustranné výhodné partnerské vztahy nejen se současnými, ale i budoucími zákazníky.

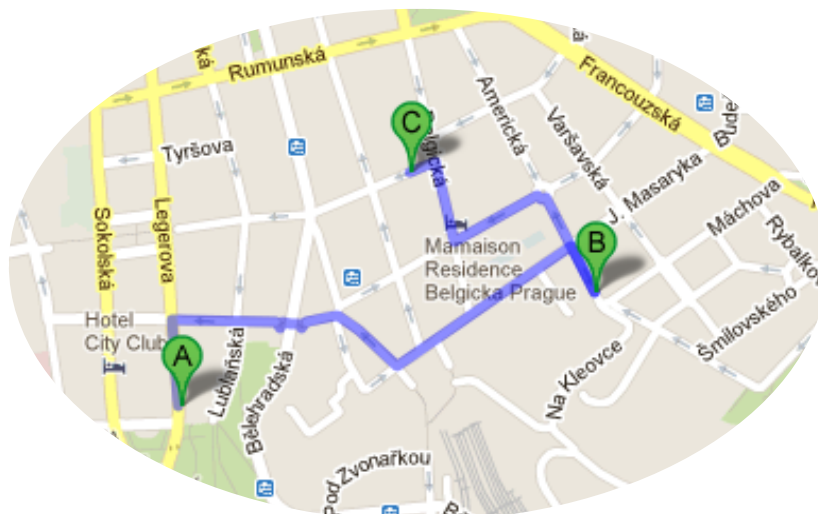
Dalšími cíli podniku je tvorba kompletního veletržního servisu od realizace expozic až po pronájem mobilních hal, párty stanů, marketingu, vydavatelství, reklamní a produkční

činnost. Veletrh je výjimečným prostorem pro osobní setkání, která jsou nezbytným předpokladem pro úspěšnou obchodní a marketingovou komunikaci. Veletržní správa TERINVEST, spol. s r. o. usiluje o to, aby při těchto příležitostech vládla co nejlepší atmosféra, navozující soulad vzájemných vztahů mezi firmami. V neposlední řadě se chce TERINVEST, spol. s r. o. stát významným zaměstnavatelem, který nabízí atraktivní zaměstnání a docílit toho, aby její zaměstnanci byli efektivní, a hrdí na společnost ve které pracují.

### 3.4 Umístění podniku

Podnik je situován od svého založení (viz. Obr. 3.2) v hlavním městě České republiky na Vinohradech. Nejdříve podnik sídlil v ulici Legerova, dále v Americké ulici a nyní v ulici Bruselské. Vinohrady jsou od roku 1922 městskou čtvrtí a katastrálním územím města Prahy. Nacházejí se východně od Nového města. Do roku 1949 byly samostatným městským obvodem Prahy XII, v roce 1949 byly rozděleny mezi dva obvody a od roku 1960 dokonce mezi pět obvodů. Zároveň se jejich západní část stala centrem nového obvodu Prahy 2.

**Obr. 3.2 Umístění podniku od založení po současnost**



Zdroj: Google maps <https://maps.google.cz/maps?hl=cs&tab=wl>. [online]. [cit. 2013-04-27].

### 3.5 Organizační struktura

Ve společnosti je celkem 35 zaměstnanců. V čele generální ředitel a zároveň jednatel společnosti, obchodní týmy vedené vedoucími a koordinátory projektu, účetní oddělení, marketingové oddělení, PR manažer, grafické oddělení, asistentky, IT správce. Více rozvinutou organizační struktura je v příloze č. 1. Pomocí aritmetického průměru bylo zjištěno, že průměrný věk zaměstnanců je 39 let a průměrná délka pracujících v podniku je 6 let a 10 měsíců.

### 3.6 Vlastní projekty

Společnost TERINVEST spol., s.r.o. má za sebou mnoho vlastních a kvalitně zrealizovaných projektů. Mezi nejdůležitější veletrhy patří:



#### Technické zajištění akcí pořádaných jinou agenturou

- MADI ([www.madi.cz](http://www.madi.cz)) - kompletní technické zajištění veletrhu TRAVEL MARKET
- KCP ([www.kcp.cz](http://www.kcp.cz)) - technické zajištění veletrhů pořádaných v kongresovém centru
- CANNABIZZ 2010 ([www.sowjet.de](http://www.sowjet.de)) - kompletní technické zajištění veletrhu
- ČESKÝ PIVNÍ FESTIVAL ([www.pivnifestivalpraha.cz](http://www.pivnifestivalpraha.cz)) - technické zázemí
- CLARION CONGRESS HOTEL PRAGUE ([www.cchp.cz](http://www.cchp.cz)) - technické zajištění akcí

### 3.7 Klienti společnosti

 <i>ABB</i>	 <i>FCC PUBLIC</i>
 <i>SAMSONITE</i>	 <i>HOTEL ENERGETIK</i>
 <i>ATRIUM HORAŽŤDOVICE</i>	 <i>EFKO</i>
 <i>UNIPRO CZECH</i>	 <i>KÄRCHER</i>
 <i>ASM</i>	 <i>MLADÁ FRONTA</i>
 <i>ČASOPISY PRO VOLNÝ ČAS</i>	 <i>PLASTIA</i>
 <i>ČKD ELEKTROTECHNIKA</i>	 <i>PYROTECHNIKA KRUPIČKA</i>
 <i>SYMPATEX</i>	 <i>TESLA STROPKOV</i>
 <i>ESO TRAVEL</i>	 <i>BAKERO EXPORT-IMPORT</i>
 <i>FAGOR</i>	 <i>PRIMAVERA ANDORRANA</i>

### 3.8 Konkurence

Mezi hlavní a nejznámější konkurenty patří společnost ABF a INCHEBA. Společnost ABF sídlí v Praze v ulici Mimoňská a patří mezi organizátory výstav a veletrhů v České republice. Obory, které firma prezentuje na veletrzích: stavebnictví, strojírenství, vybavení domácností, zahradní architektura ad. Společnost pořádá veletrhy ve výstavním areálu PVA Letňany v Praze. Další konkurenční firmou je INCHEBA PRAHA spol. s.r.o. se sídlem v Praze 7 v Holešovicích, která byla založena v roce 1992 a také se zabývá organizací výstav a veletrhů v České republice.

### 3.9 Odměňování zaměstnanců

Základní formou odměňování ve společnosti je TERINVEST spol., s.r.o. je hodinová sazba, kterou každý zaměstnanec dostává podle své kvalifikace a podle druhu práce kterou vykonává. Dále jsou zaměstnanci odměňováni podle svých měsíčních výkonů a celkové vykonané práce, kdy dostávají výkonové ohodnocení a také prémie, které dostávají například za úspěšné ukončení veletrhů

### **3.10 Výsledky vlastního průzkumu**

Výsledky vlastního průzkumu byly vyhodnoceny nejdříve pomocí SWOT analýzy, kde jsou k dispozici informace nejen o silných a slabých stránkách podniku, ale i o příležitostech a hrozbách, které na podnik mají vliv. Další jsou výsledky metody PEST, kde byly vyhodnoceny pomocí ekonomického, politického, sociálního a technologického segmentu jednotlivé vlivy na společnost TERINVEST spol., s.r.o.

#### **3.10.1 PEST**

Tato část bakalářské práce je zaměřena na vyhodnocení jednotlivých vlivů působících na společnost TERINVEST spol., s.r.o. pomocí PEST analýzy. K vyřešení problémů bylo využito poznatků z následujících analýz faktorů: politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického. Pomocí této metody může společnost lépe vytyčit podstatné vlivy, které ji ovlivňují. Cílem je, aby se firma zaměřila na faktory, které mají pro podnik opravdový význam a jejichž změna by mohla mít v hlavních oblastech významný dopad na podnik.

##### **P - Politický segment**

Na jakoukoliv společnost má vliv státní legislativa, kterou se z velké části musí řídit. Také musí být informovaná o státem vydané zákony, normy, vyhlášky, směrnice, normy, a kterými by se měl řídit, aby mohl legálně existovat. Podnik musí dodržovat velkou škálu zákonů, mezi které patří nejen Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Zákoník práce, ale musí dodržovat i bezpečnostní předpisy a vést řádně účetní a daňové zákony, kterými je podnik zavázán. Společnost TERINVEST spol., s.r.o. si je vědoma všech zákonů a bere na vědomí povinnost tyto předpisy a zákony plnit.

##### **E - Ekonomický segment**

Ekonomický segment působí bezprostředně na podnik a faktory odrážejí stav ekonomiky. Základními ukazateli je stabilita hospodářské situace, konjunkturální vlivy, tempo ekonomického růstu, úroveň investic, bankovní systém, činnost státních orgánů, daňový systém, formy vlastnictví kapitálu, míra nezaměstnanosti a inflace. Revize HDP za 4Q a celý rok 2012 mírně zhoršila celoroční bilanci oproti předběžně oznámeným údajům. HDP

pro rok 2012 očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy podle revize poklesl meziročně o 1,2%, což znamená, že oproti roku 2009, kdy bylo HDP 5% se pokles snížil o 3,8 %. a může to vypadat, že se situace oproti roku 2009 zlepšila, což sice pravda je, ale na druhou stranu je situace oproti roku 2010 a 2011 zhoršena. Pokles HDP nás utvrzuje v tom, že probíhá ekonomická krize, což může u některých společností znamenat i bankrot, ale u firmy TERINVEST spol., s.r.o. úpadek nehrozí. I přes ekonomickou situaci a přes to že ekonomická krize byla pocíťovaná při veletrhu hraček, u kterého měly firmy menší obraty, veletrh nebyl velký a byly obsazeny spíše jen menší plochy, tím pádem nebyli uspokojeni všichni zákazníci a ani vystavovatelé daných firem, tak je firma finančně nezávislá a nijak velký rozdíl nepocíťuje oproti rokům, kdy nebyla vyhlášena hospodářská krize.

Do ekonomického segmentu patří i nezaměstnanost, která v březnu roku 2013 poklesla na 8%, a ke stejnému datu bylo v České republice bez práce 587 768 lidí, což je o 5915 méně než koncem února. Oproti loňskému březnu, ale přibýlo 62 588 nezaměstnaných. Vyplývá to z údajů ČR. Nejnižší podíl nezaměstnanosti byl zjištěn právě v městě sídla podniku TERINVEST spol., s.r.o. a to v Praze-východ 3,4 %), Praha-západ (3,9 %), Praha (4,6 %). "

Procentní výkyvy nezaměstnanosti nemají ale nějaký zásadní vliv na provoz podniku, změna by musela být tak velká, že by byl nedostatek pracovních sil na trhu práce, tím by docházelo ke zvyšování mzdových nákladů, aby mohl podnik motivovat pracovníky a nedošlo k fluktuaci zaměstnanců. V příloze č. 4 jsou k dispozici údaje od roku 2011 - 2013, kde jsou například informace o tom, že k datu 31. 3. 2013 je v Praze dosažitelných uchazečů o zaměstnání 39 598, ale pouze 7520 pracovních míst.

Pokud budeme hovořit o inflaci, tak spotřebitelské ceny vzrostly v březnu proti únoru o 0,1 %. Toto zvýšení ovlivnil růst cen zejména v oddílech potravin a nealkoholické nápoje a doprava. Meziroční růst spotřebitelských cen byl v březnu stejný jako v únoru, tj. 1,7 %. Ceny zboží úhrnem vzrostly o 0,2 %, zatímco ceny služeb klesly o 0,3 %. V samotné společnosti TERINVEST spol., s.r.o. nebyl zjištěn nárůst cen za služby, s cenami podnik stagnuje.

## **S - Sociální segment**

Společnost TERINVEST spol., s.r.o., která sídlí v Praze je významnou společností nejen v tomto městě a drží si dobré jméno. K datu 1. 1. 2012 měla Praha 1 241 664 obyvatel. V roce 2011 dojíždělo za prací a za studiem 217 686 lidí, převážně ze Středočeského kraje.



Praha má vysokou míru počtu přistěhovalých i počtu vystěhovalých. Mezi přistěhovalými je výrazně vysoký podíl cizinců. Pražané se vystěhovávají nejvíce do Středočeského kraje, konkrétně okresů Praha-východ a Praha-západ, kde vzniká metropolitní oblast Prahy. Ta má přibližně 200 000 obyvatel a neustále roste. Je nejrychleji rostoucím místem v ČR. Od poloviny 90. let v Praze stoupl počet cizinců. K roku 2011 bylo zjištěno, že žije v Praze 178 177 lidí jiné národnosti. Podrobné informace o demografickém vývoji od roku 2005-2011 jsou zobrazeny v Tab. 3.3.

**Tab. 3.3 Demografický vývoj**

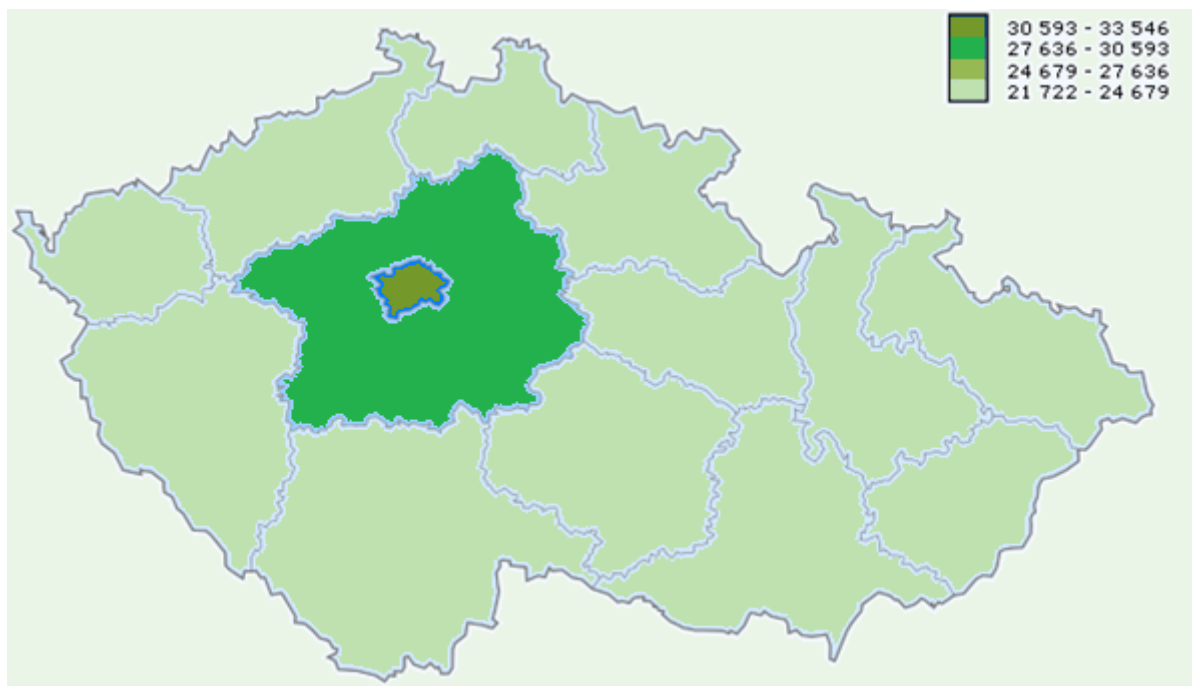
Rok	Stav 1.1.	Narození	Zemřelí	Přistěhovalí	Vystěhovalí	Přírůstek přirozený	Přírůstek migrační	Přírůstek celkový	Stav 31.12.
2005	1 170 571	11 943	12 673	40 482	28 713	-730	11 769	11 039	1 181 610
2006	1 181 610	12 530	12 274	45 061	38 801	256	6 260	6 516	1 188 126
2007	1 188 126	13 195	12 208	54 811	31 827	987	22 984	23 971	1 212 097
2008	1 212 097	14 339	12 269	47 194	28 150	2 070	19 044	21 114	1 233 211
2009	1 233 211	14 488	12 365	38 094	24 402	2 123	13 692	15 815	1 249 026
2010	1 249 026	14 792	12 266	33 461	27 855	2 526	5 606	8 132	1 257 158
2011	1 234 037	13 968	12 092	28 291	22 540	1 876	5 751	7 627	1 241 664

*Zdroj: Český statistický úřad*

Vzdělanostní struktura v Praze u osob, které jsou starší 15 let (1 077,5 tisíc), uvádí, že nejvíce lidí v hlavním městě má úplné střední vzdělání (421 tisíc-tj. 39,1 %). Na druhém místě s největším dosaženým vzděláním je vysokoškolské vzdělání (338 tisíc-tj. 31,4 %). Střední vzdělání bez maturity má (216 tisíc obyvatel- tj. 20%) a lidí se základním vzděláním je v Praze (102 tisíc- tj. 9,5 %).

Pomocí českého statistického úřadu bylo zjištěno, že v hlavním městě žije nejvíce lidí s nejvyšším vysokoškolským vzděláním a také nejvíce lidí se středním vzděláním s maturitou v České republice. Také v Praze žije více mužů s vysokoškolským vzděláním než žen. Počet mužů v Praze s vysokoškolským vzděláním žije 179 tisíc, oproti ženám kterých je 159 tisíc. Z celkového zjištění ohledně vzdělanostní struktury vyplývá, že má společnost TERINVEST spol., s.r.o. mnoho potenciálních zaměstnanců s vysokým vzděláním a že by neměl nastat problém s nedostatkem pracovních sil na jak vyšší, tak i nižší pracovní pozice. A to i z důvodů, že stále přibývá nových lidí, kteří se stěhují z různých krajů za účelem si najít prestižní práci, která bude i kvalitně zaplacená. Podle českého statistického úřadu mají v Praze zaměstnanci nejvyšší průměrnou mzdu v České republice, která je ve výši 33 546 Kč, což nám dokazuje i Obr. 3.4.

**Obr. 3.4 Průměrné mzdy v České republice**



*Zdroj: Český statistický úřad*

### **T - Technologický segment**

Pro růst podniku je velice důležitá inovace a technický pokrok, jelikož má skoro každý podnik konkurenci, u které musí být pořád napřed a i od klientů a zákazníků se zvyšují požadavky na techniku. Přestože společnost TERINVEST spol., s.r.o. zaměřuje své cíle hlavně na služby, tak je závislá na informačních technologiích a technologiích, které jsou spojené s tím, aby mohly být služby bezchybně provedeny s nejlepším technickým vybavením, které je potřeba na řezanou grafiku, digitální tisk, který je jak interiérový, tak i exteriérový s životností 3 a více let. Možnost použití je od fotografie až po billboard.

Další technikou, která je důležitá k realizování služeb je copycentrum a ofsetový tisk, který se používá pro tisk letáků, vizitek. Dále podnik používá techniku, která vyrobí reklamní transparenty na kterých je zobrazena 3D reklama např. z polystyrénu. Ve společnosti byl zakoupen tiskový a řezací plotr, který se používá na ořez vytištěné grafiky. Technologické zlepšování a modernizace zařízení vede k ekonomickým úsporám a má vliv na hospodářský výsledek.

### 3.10.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil zkoumá výnosnost odvětví a konkurenční prostředí. Podnik potřebuje zjistit důležité atributy konkurentů, které působí na danou společnost v prostředí a věnují se zejména těm, které mají pro podnik největší hodnotu, a může nejvíce ovlivnit chod managementu. Jsou vyhledávané síly, které mají působení v současném nebo konkurenčním prostředí.

#### **Dodavatelé**

Společnost Terinvest spol. s.r.o. má několikaleté vazby a zkušenosti s velkou škálou dodavatelů, kteří jsou z různých oborů a provádějí různé druhy služeb, bez kterých by se společnost neobešla. Firma nejvíce spolupracuje s dodavateli dlouhodobě, z důvodů flexibility a spokojenosti formy s jejich nabídkou společně s doprovodnými službami. Výstavnictví je velice různorodé a k realizaci výstav je nutnost mít dodavatele od veletržních služeb až po služby úklidové, které se využívají po ukončení veletrhu, nebo nějaké jiné akce.

Společnost už si léta vybírá dodavatele podle jakosti a ceny, která je z hlediska finanční stránky důležitá. Hlavními dodavateli pro podnik jsou hlavně společnosti s IT technologií (servery, počítače, notebooky, softwarové zařízení), které se nazývají PRAGUE BEST, což je společnost, která se stará o webové stránky, dále společnost Helios, která má na starosti účetní program. Dalším velkým dlouhodobým dodavatelem je společnost INCHEBA PRAHA, která nabízí velkou škálu služeb, které provádí sama, anebo prostřednictvím svých sub dodavatelů.

#### ***Nabízí služby následující služby:***

- vypůjčení areálu
- veletržní služby
- přívod elektřiny a vody
- veškerý úklid a provoz toalet
- speditní služby
- venkovní outdoorová reklama
- závěsné body (pro stánky, které jsou vestavěné seshora)
- gastronomické služby ad.

#### **Odběratelé**

Společnost Terinvest má více jak tisíc odběratelů. Na zakázkách firmy Terinvest mají největší podíl velké společnosti, se kterými spolupracuje již několik let. Klienti společnosti se

rozdělují na dvě skupiny. První a hlavní skupinou odběratelů jsou ti zákazníci, kteří se účastní na veletrzích. Tyto odběratele můžeme rozdělit na zahraniční a české.

Mezi české největší klienty je společnost SIEMENS, která má více než dvanáct tisíc zaměstnanců a která je již dlouhodobým klientem. Zahraničním největším klientem je společnost ABB, což je švýcarská mezinárodní firma, která je největší z oblasti elektroniky a automatizace. Zároveň je to společnost, která podniku Terinvest tvoří největší celkový obrát a zajišťuje stálou práci, a to opakovaně, která je velice důležitá pro zajištění chodu stability podniku. Druhou skupinou odběratelů jsou ti zákazníci, pro které se organizují reklamní činnosti, pronájem mobilních hal, marketing, pořádání kongresů a další.

## **Konkurence**

Konkurenční rivalita je dána soupeřením mezi existujícími firmami na trhu. V našem případě se jedná o společnost nabízející veletržní služby, které jsou velice rozmanité a pro kvalitně pořádané veletrhy musí mít společnost, jak již bylo řečeno skupiny dodavatelů. Mezi hlavní konkurenty pro podnik jsou nejvíce společnosti, které se zabývají celkovými službami, které jsou spjaté s veletrhem a které nabízejí velkou škálu služeb pro organizaci veletrhů. Největším dodavatelem, ale zároveň i konkurentem je společnost INCHEBA, která se zabývá také organizací výstav a veletrhů v České republice.

Tato velká společnost dodává velké množství služeb nejen pro společnost TERINVEST ale také pro jiné společnosti, a také organizuje veletrhy. Zvláště tato firma konkuruje s organizací služeb, než organizací veletrhů, jelikož mají dohodu, o tom, že nebudou obě dvě společnosti pořádat stejné veletrhy. Dalším konkurentem je společnost ABF, která je také organizátorem výstav a veletrhů. Tato společnost podnik Terinvest ohrožuje tím, že napodobuje druhy veletrhů a za nižší ceny. Cílem společnosti je bojovat s konkurencí, tím, že bude nadále organizovat kvalitní, konkurenceschopné služby.

## **Riziko vstupu nové konkurence**

Hrozba potencionálních konkurentů určuje strategickou pozici na trhu. Před deseti lety byla tato hrozba vyšší a více pravděpodobná. V tomto bodě se jedná o ohrožení, pokud by vstoupila na trh nová společnost, která by organizovala veletrhy, což by musela mít lepší služby a také ceny za veletrhy. A jelikož je společnost Terinvest dlouhodobě uznávaná, zakládá si na velkém spektru kvalitních služeb, které stále vylepšuje, zvyšuje jejich kvalitu a má velkou škálu věrných odběratelů, pro které má již dlouhodobě výhodné podmínky, tak se

vstupu nové konkurence na trh nebojí, i když je takový vstup stejného odvětví na trh je možný.

### **Hrozba vstupu substitučních služeb**

Tato hrozba oproti riziku vstupu nové konkurence probíhá permanentně u některých výstav. Největší hrozbou je vylepšující se internet s velkým množstvím informací, pomocí kterých může nabídnout marketing produktů také. Tato hrozba se zvyšuje s vylepšováním množství informací na určitých stránkách klientů. Hrozbou jsou také kvalitní obchodní sítě a showroomy, jako je například autosalon, do kterého se může jít klient podívat celoročně a nemusí čekat na výstavu požadované značky aut. Dále hrozbou je například nově otevřené koupelnové studio v Praze na ploše 1200 m<sup>2</sup> ve dvou podlažích, kde je vybudováno přes 70 vzorových koupelnových kójí. Takové vybudování je pro společnost hrozbou, jelikož taky organizuje veletrhy koupelnových studií a bude muset své veletrhy provést v nadstandardní podobě, aby nemusela tuto hrozbu pocítit.

### **3.10.3 SWOT**

Nejdříve byl zorganizován brainstorming v dané firmě, aby mohla být vyhodnocena SWOT analýza, podle které se dospělo k informacím, které byly potřebné pro analýzu zjistit. Pomocí informací zjištěné při brainstormingu jsem mohla vyhodnotit SWOT analýzu a identifikovat silné a slabé stránky podniku (interní záležitosti podniku) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí. Seznámím vás tedy s rozborem, ke kterému jsem pomocí analýzy dospěla a výsledkem může být například změna priorit v řízení a vykonávání činností, změna strategie a zdokonalení procesů. Tabulka analýzy je k nalezení v Příloze č. 2.

#### **S- Silné stránky- Strenghts**

Silné stránky podniku neboli přednosti společnosti TERINVEST spol., s.r.o. vyplývají z jejího interního uspořádání. Pokud jsou správně využity přednosti, dovednosti či charakteristiky firmy, které jsou přínosné pro dosažení určitých cílů, mohou se stát významnou konkurenční společností.)

- ➡ *TVŮRČÍ KOLEKTIV*
- ➡ *POZITIVNÍ VNÍMÁNÍ ZNAČKY*
- ➡ *ÚSPĚCH V TOP CZECH*
- ➡ *LOKALITA SÍDLA PODNIKU*
- ➡ *DLOUHODOBÉ VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY*
- ➡ *VYBUDOVÁNA ZÁKLADNA ZÁKAZNÍKU*
- ➡ *FINANČNÍ NEZÁVISLOST*
- ➡ *KOMPLEXNÍ VELETRŽNÍ SERVIS*
- ➡ *FLEXIBILITA ZMĚNY REAKCÍ NA TRHU*
- ➡ *OBCHODNÍ VÝSLEDKY*
- ➡ *TRADICE POŘÁDÁNÍ VELETRHŮ*
- ➡ *ZAVEDENÉ INFORMAČNÍ ZDROJE*
- ➡ *NĚKOLIK LET ZKUŠENOSTÍ*
- ➡ *VLASTNÍ KNOW-HOW*

Společnost TERINVEST spol., s.r.o. je dominuje na trhu již 22 let a tím se můžeme ujistit, že má několikaleté zkušenosti a je uznávána jako tradiční pořadatel veletrhů v České republice. Díky kvalitně vykonávaným službám dosáhla společnost dobrého povědomí o značce ze strany zákazníků. Podnik je dlouhodobě finančně nezávislý a má minimum režijních nákladů, což jsou náklady například na osvětlení, topení, odpisy dlouhodobého majetku, opravy a udržování, cestovné, nájemné atd.

Tím že podnik nemá vysoké režijní náklady a snaží se o dokonalý komplexní veletržní servis, tak má výborné obchodní výsledky, čímž je důkazem, že byla společnost dvakrát v žebříčku „ 100 obdivovaných firem ČR “ v magazínu CZECH TOP 100 (k dispozici v příloze č. 3), kde hodnotí kvalitu společnosti podle stanovených kritérií, kterými jsou např. dlouhodobá hodnota firmy, kvalita služeb, schopnost přilákat a udržet talentované zaměstnance s dobrými kompetencemi, odpovědnost k životnímu prostředí, vztah ke společnosti a podpora obecně prospěšných projektů atd. Podnik má také dobré místo sídla již

několik let v centru Prahy. Dále mohu podotknout, že stále podnik o sobě nechává znát, jakoukoliv podobou reklamy, ať jsou to billboardy, rádia, časopisy, webové stránky, tak i outdoorová reklama a odborné časopisy.

## **W – SLABÉ STRÁNKY – Weaknesses**

Výsledkem provedené analýzy byly zjištěny a zhodnoceny oblasti, ve kterých má podnik své slabiny. Na základě těchto zjištění může podnik učinit opatření pro odstranění nedostatků, které snižují konkurenceschopnost.

 ***ZÁVISLOST NA VÝSTAVIŠTÍCH V ČR***

 ***NEDOSTATEČNÁ KONTROLA PERSONÁLU***

 ***PREZENTACE NA INTERNETU***

Nejvíce závažnou stránkou společnosti je závislost na výstavištích, jelikož nemá své vlastní prostory, kde by výstavy a jiné typy akcí pořádala. Další slabou stránkou je nedostatečná kontrola personálů, což znamená, že při příjmu nových zaměstnanců nemůžeme ihned zjistit, jestli bude daný pracovník vhodný pro zvolenou pozici a jestli jeho kompetence přesně odpovídají požadavkům, které jsou pro pozici důležité. Není zárukou, že pracovník na vykonávání všech činností, které jsou pro pozici potřeba má správné kompetence.

## **O – PŘÍLEŽITOSTI – Opportunities**

Příležitostí pro podnik mohou být považovány jakékoliv podněty z vnějšího okolí, nové poptávky, které mohou být nápomocné k dosažení cílů. Zjištěné příležitosti by se měl snažit podnik maximálně využít k tomu, aby posílil svou pozici na trhu.

- ➡ *VZRŮSTAJÍCÍ POPTÁVKA PO SLUŽBÁCH*
- ➡ *EXPANZE DO NOVÝCH DESTINACÍ*
- ➡ *SPOLUPRÁCE S NOVÝMI KLIENTY*
- ➡ *NOVÉ ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY*
- ➡ *REALIZACE SLUŽEB V ZAHRANIČÍ*
- ➡ *NOVÉ ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY*
- ➡ *PŘÍZNIVÝ DEMOGRAFICKÝ VÝVOJ*

Novou potenciální příležitostí pro podnik může být expanze do nových destinací, ve kterých se veletrh nepořádá. Pro společnost by to mohla být příležitost získat nové zákaznické segmenty, spolupracovat s novými klienty a tím mít i více spokojených zákazníků, nejen v České republice, ale i v zahraničí. Dále může být motivační příležitostí pro zaměstnance spolupráce s různými vzdělávacími institucemi, ve kterých zaměstnanci mohou zlepšovat své kompetence a kvalifikaci.

## **T – OHROŽENÍ – Threats**

Ohrožení pro společnost mohou být vnější podmínky, neboli náznaky okolního prostředí o nestabilitě, nebo nejistotě, které mohou ohrozit dosažení cílů nebo existenci samotnou.

- ➡ *POČASÍ*
- ➡ *ODLIV PRACOVNÍCH SIL KNOW-HOW*
- ➡ *NEPŘÍZNIVÉ PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ*
- ➡ *TRŽNÍ BARIÉRY VSTUPU NA NOVÝ TRH*
- ➡ *VSTUP NOVÉ CENOVÉ KONKURENCE*
- ➡ *CENOVÉ VÁLKY A NEKALÁ KONKURENCE*
- ➡ *INTERNET*

Nejvíce očekávaným ohrožením, které může nastat, je počasí, i když to zpočátku může znít jako banalita. Na základě několikaletých zkušeností je počasí v termínu každého veletrhu



velice důležité, od počasí se také vyvíjí návštěvnost a i nálada lidí na veletrhu, i když veletržní prostory jsou uzavřené. Ze zkušeností je více lidí na veletrhu a o mnohem více se uzavře obchodů v případě, že je krásné počasí, které působí pozitivně na psychiku lidí, kteří se veletrhů účastní. Další největší hrozbou pro společnost je odliv pracovních sil, neboli odliv know-how. Pokud odejde výkonná pracovní síla s vědomostmi načerpanými z firmy TERINVEST spol., s.r.o. a se znalostmi o know-how ze společnosti ke konkurenci, tak tato skutečnost může být ohrožením.

Dalším aspektem je nepříznivé podnikatelské prostředí v České republice, například když budou vyšší daně, tak je firma musí odevzdat státu, tím omezí firmy svůj růst investováním a omezí informační, marketingové a prezentační akce. V takovém případě nastává skutečnost, kdy některé výstavy klesnou. Hrozbou mohou být také cenové války a nekalá konkurence, která může nastat a společnost se s takovou situací musí pozitivním způsobem vypořádat.

## **4 Návrhy a doporučení na základě výsledků strategické analýzy**

Pomocí metody SWOT a PEST vyplývá, že TERINVEST spol., s.r.o. je velice prosperující společnost, která má již několik let vybudovanou základnu zákazníků, což dopomohlo i k tomu, že je společnost finančně nezávislá a drží si své dobré jméno. Úspěchy společnosti dokazuje i fakt, že byla zvolena v TOP CZECH, kde se hodnotí kvalita společnosti podle stanovených kritérií. Společnost by měla tyto silné stránky neustále rozvíjet a pracovat na tom, aby eliminovala slabé stránky podniku a potenciální ohrožení.

### **Vybudování nového výstaviště**

Nejvíce slabou stránkou, která byla vyhodnocena je, že společnost nemá své vlastní vybudované výstaviště. Pokud by se nové pražské výstaviště zrealizovalo, mohlo by to mít pozitivní dopad na společnost, jelikož by bylo mnohem více mezinárodně vyhledávané a zvětšila by se prestiž a znalost společnosti, nejen v České republice, ale i v zahraničí.

### **Vzdělávací a motivační program**

Pro zlepšení kompetencí zaměstnanců doporučuji investovat do vlastních vzdělávacích a motivačních programů, které by napomohly zaměstnancům se neustále vzdělávat ve svém oboru a být stále s informacemi popředu oproti konkurenci a také zvyšovat jejich výkonnost pomocí motivačního výdělků ve formě prémie a různých druhů odměňování.

Podle sociálního segmentu bylo sice zjištěno, že má podnik dobře zvolené sídlo svého podniku, kde je mnoho potencionálních pracovních sil, které jsou momentálně vyhovující pro podnik, ale pravdou je, že se nikde na škole výstavnictví nestuduje, a tak jak již bylo doporučeno výše, bych navrhla investici do vzdělávacího programu.

Vzdělávací program, který bych navrhla pro některé ze zaměstnanců je na téma strategické řízení. Po absolvování tohoto kurzu budou schopni efektivně propojit strategické a projektové řízení. Hluběji porozumí rozdílům v přístupu řízení samotných projektů a seznámí se s principy realizace strategie prostřednictvím projektového řízení. Také získají inspiraci pro zvýšení motivace pracovníků v projektovém prostředí. Cena jednodenního kurzu u externí společnosti se pohybuje kolem 7000 Kč.

## **Zlepšení internetových stránek**

Podle svého vyhodnocení bych zlepšila internetové stránky, především jejich design a také přehlednost informací, které jsou na internetové stránce k dispozici. Také by internetové stránky měly mít zvlášť odkaz na informace pro zákazníky, kteří jdou na veletrh za účelem koupi, anebo uzavření nového pracovního poměru a zvlášť pro samotné vystavovatele.

## **Expanze do nových destinací a do zahraničí**

Společnost nemá jen silné a slabé stránky, ale i příležitosti, kterých by se mohla uchytit, a tím zlepšit hodnotu společnosti. Jednou z hlavních příležitostí může být pro společnost expanze do nových destinací, kde by mohla společnost prosperovat a rozšířit své služby, čímž by dosáhla spolupráce s novými klienty. Velkou příležitostí, která může čekat právě na společnost TERINVEST spol., s.r.o., může být expanze do zahraničí, nejenom na Slovensko a do Německa, kde společnost služby již realizuje, ale také do jiných zemí popřípadě kontinentů.

## **Realizace nového veletrhu**

Realizace nového druhu veletrhu Nanotechnologie by mohla mít velkou účast a úspěšnost, jelikož by byl veletrh zaměřen pro oblast vědy a průmyslu, která manipuluje s jednotlivými atomy tak, aby vznikaly látky a materiály s netradičními vlastnostmi, nebo objekty složené z jednotlivých atomů. Takové objekty fungují jako miniaturní stroje, roboti či integrované obvody tisíckrát menší než obvody vyráběné běžnou technologií. Doporučuji proto zrealizovat tento nový veletrh, který se v české republice doposud neobjevil.

## **Technologický pokrok**

Na základě výsledků metody PEST pomocí technologického segmentu doporučuji, aby byla společnost stále v technologickém pokroku, a tím se vyvyšovala nad společnostmi se stejnou škálou služeb. Tím mám, namysli, aby všechny technologické nástroje byly postupem času zlepšovány a modernizovány, což vede i k ekonomickým úsporám společnosti a má i vliv na hospodářský výsledek.

## **Snížení nákladů**

Pomocí PEST analýzy byly dále zjištěny informace ohledně ekonomického a politického segmentu, které podnik neovlivní, ale má na něho velký dopad. Jelikož

v současnosti není ekonomická situace nejlepší a některé tržby společnosti a účast lidí na veletrhu klesla, tak by se měla společnost zaměřit na výdaje a náklady spojené se službami a co nejvíce je snížit, aby tuto ekonomickou situaci vydržela a udržela se na trhu s tím, aby byla pořád finančně nezávislá a nezadlužila se.

## 5 Závěr

Téma bakalářské práce, kterou jsem si zvolila, bylo Strategické řízení podniku. Toto téma jsem aplikovala na společnost TERINVEST spol., s.r.o., což je pražská společnost, která se v první řadě zabývá realizací veletrhu. Tato společnost byla vybrána, protože mi je blízká a měla jsem možnost se s ní a personálem seznámit a poznat osobně společnost ze všech stránek. Tato skutečnost mi umožnila si na celý podnik vytvořit ucelený pohled na správné zvolení strategie ve společnosti. Každý podnik by si měl sám zpracovat strategický plán a strategické cíle, kterých by chtěl dosáhnout, aby došlo k rozvoji podniku a jeho efektivnosti.

Především jsem se zaměřila na vnitřní, vnější analýzu současné situace podniku a také její charakteristiky, aby byly shrnuty všechny dostupné informace o společnosti. Pomocí analytických metod jsem vyhodnotila celkový stav společnosti. Nejvíce jsem se věnovala vyhodnocení analýzy SWOT, která mi umožnila zjistit, jak společnost prosperuje na trhu, jak společnost funguje a umožnila mi přijít na doporučení na změny, které by byly potřeba zlepšit, aby podnik více prosperoval na trhu a byl konkurenceschopný.

Dalšími metodami, které jsem vyhodnotila, byla metoda PEST a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, které mi také napomohly k výsledkům a následným doporučením. Další cíl, na který jsem se zaměřila, bylo vyhodnocené návrhy a doporučení uvést do praxe, a proto jsem na poslední konzultaci s generálním ředitelem ukázala výsledky analýz a zkonzultovala s ním doporučení, které bych na základě analýz doporučila. Společnost si své slabé stránky uvědomuje, a chce je eliminovat.

Generální ředitel nejvíce souhlasil s realizací nového veletrhu Nanotechnologie, použitím vzdělávacího programu a bude chtít společnost dále rozšiřovat do zahraničních zemí. S těmito doporučeními se bude dále pracovat a bude usilováno o to, aby návrhy byly převedeny do praxe. Při vypracování celé práce byly použity odborné publikace, internetové zdroje a interní informace ze společnosti. Dále jsou přiloženy přílohy, ve kterých je například tabulka s vyhodnocením SWOT analýzy.

## Seznam použité literatury

### Monografie

- 1) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2) HITTMAR, Štefan. *Planovanie v malom a strednom podnikaní*. 1. Vyd. Žilina 1999. ISBN 80-7100-554-1
- 3) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 4) KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-9578-X.
- 5) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 6) LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Ostrava, 2006. ISBN 80-732-9131-2.
- 7) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 8) MORAN, Joe. *Interdisciplinarity*. 2nd ed. New York: Routledge, 2010. New critical idiom. ISBN 02-038-6618-5.
- 9) PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxviii, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.
- 10) SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000, x, 101 s. ISBN 80-717-9422-8.
- 11) SLAVÍK, Štefan. *Strategický manažment*. 1 vyd. SPRINT 2005. ISBN 80-8908-549-0
- 12) SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, xxv, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.
- 13) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

- 14) TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- 15) VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- 16) WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
- 17) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Elektronické zdroje**

- 18) Management mania [online]. [cit. 2013-04-08].  
DOI: <https://managementmania.com/cs/financni-zdroje-finance>
- 19) Business vize [online]. [cit. 2013-04-08].  
DOI: <http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>
- 20) Business balls [online]. [cit. 2013-04-08].  
DOI: <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetem>
- 21) Quickmba [online]. [cit. 2013-04-08].  
DOI: <http://www.quickmba.com/strategy/pest/>.

## Seznam zkratek

<b>SWOT</b>	analýza S-silných stránek, W-slabých stránek, O-příležitosti, T-hrozeb
<b>PEST</b>	analýza P-politický segment, E-ekonomický segment, S-sociální segment, T- technologický segment
<b>SPACE</b>	Strategic (strategický), Position (pozice), Action (akce), Evalution (zhodnocení)
<b>GE</b>	Matice general electric
<b>BCG</b>	The Boston consulting Group
<b>DPPO</b>	Daň z příjmu právnických osob
<b>DPH</b>	Daň z přidané hodnoty
<b>HDP</b>	Hrubý domácí produkt
<b>HDP per capita</b>	Hrubý domácí produkt přepočítaný na osobu
<b>EIA</b>	Enviromental Impact Assessment
<b>5P</b>	Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective

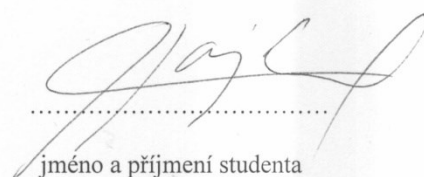


### Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2013

  
.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

### ***Příloha č. 1***

- Organizační struktura

### ***Příloha č. 2***

- Hodnoty potenciálu podniku

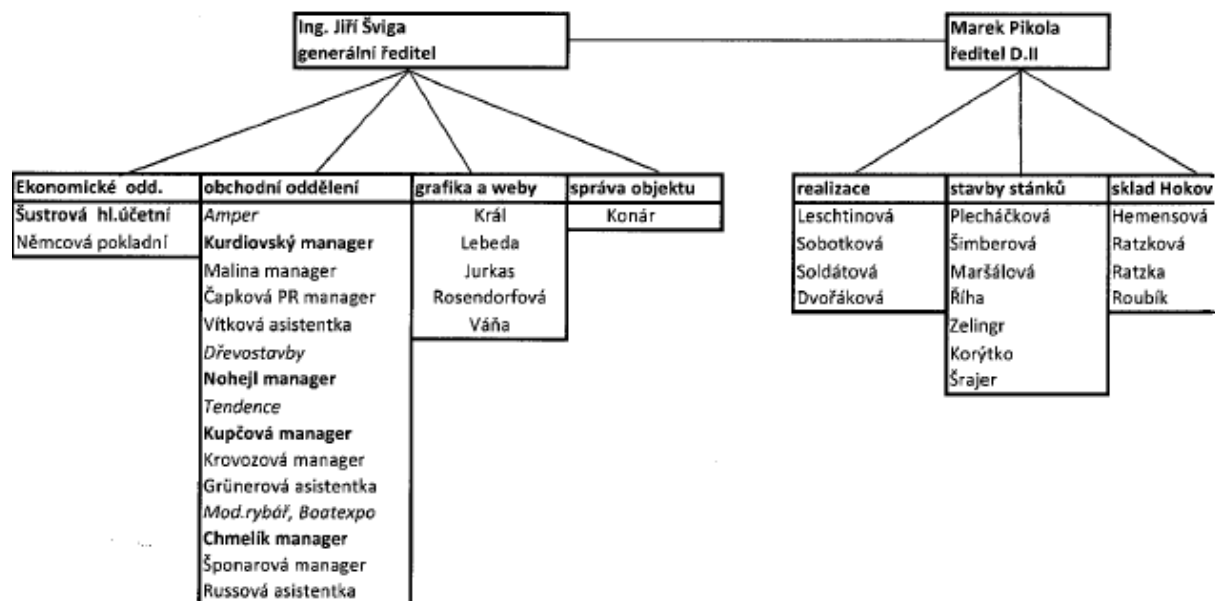
### ***Příloha č. 3***

- Certifikát CZECH TOP 100

### ***Příloha č. 4***

- Tabulka s informacemi o uchazečích o zaměstnání v Praze

*Příloha č.1*



**Příloha č. 2**

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Hodnoty</b>
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	0,25	4	1,00
Vybudovaná základna zákazníků	0,20	5	1,00
Finanční nezávislost	0,15	5	0,75
Kompletní veletržní servis	0,13	4	0,52
Flexibilita změny reakcí na trhu	0,10	3	0,30
Obchodní výsledky	0,09	4	0,36
Tradice	0,08	5	0,40
<i>Suma=</i>	<i>1</i>		<i>4,33</i>
<b>Slabé stránky</b>			
Závislost na výstavištích v ČR	0,60	-3	-1,80
Nedostatečná kontrola personálu	0,20	-2	-0,40
Prezentace na internetu	0,20	-2	-0,40
<i>Suma=</i>	<i>1,00</i>		<i>-2,60</i>
<b>Příležitosti</b>			
Vzrůstající poptávka po službách	0,30	5	1,50
Expanze do nových destinací	0,20	4	0,80
Spolupráce s novými klienty	0,15	5	0,75
Realizace služeb v zahraničí	0,15	2	0,30
Nové zákaznické segmenty	0,10	3	0,30
Příznivý demografický vývoj	0,10	1	0,10
<i>Suma=</i>	<i>1,00</i>		<i>3,75</i>
<b>Ohrožení</b>			
Počasí	0,50	-5	-2,50
Odliv pracovních sil - know-how	0,30	-4	-1,20
Nepříznivé podnikatelské podnebí	0,10	-3	-0,30
Tržní bariéry vstupu na nový trh	0,025	-3	-0,075

Vstup nové cenové konkurence	0,025	-4	-0,10
Cenové války a nekálá konkurence	0,025	-4	-0,10
Internet	0,025	-1	-0,025
<i>Suma=</i>	<i>1,00</i>		<i>-4,30</i>
<b>Interní</b>	<b>1,73</b>		
<b>Externí</b>	<b>-0,55</b>		
<b>Suma=</b>	<b>1,18</b>		



**Příloha č. 4**

Kraje, ČR	Uchazeči o zaměstnání			z toho dosažitelní			Uchazeči s nárokem na podporu v nezam.			Počet osob v rekvalifikaci celkem			Volná pracovní místa			Podíl nezaměstnaných ve věku 15 - 64 let na obyvatelstvu stejného věku (k 31. 12.) v %1)		
	k 31. 3. 2011	k 31. 3. 2012	k 31. 3. 2013	k 31. 3. 2011	k 31. 3. 2012	k 31. 3. 2013	k 31. 3. 2011	k 31. 3. 2012	k 31. 3. 2013	k 31. 3. 2011	k 31. 3. 2012	k 31. 3. 2013	k 31. 3. 2011	k 31. 3. 2012	k 31. 3. 2013	k 31. 3. 2011	k 31. 3. 2012	k 31. 3. 2013
Hl. m. Praha	33 713	33 049	40 762	32 095	31 525	39 598	10 397	8 164	8 767	218	92	20	5 931	9 128	7 520	3,70	3,66	4,64